



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV FINANCÍ**

INSTITUTE OF FINANCES

**NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU VYMÁHÁNÍ  
POHLEDÁVEK U PODNIKATELE**

PROPOSALS TO IMPROVE DEBT COLLECTION IN A BUSINESS ENTITY

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Kristýna Sedláčková**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Mgr. Helena Musilová**

**BRNO 2021**

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí  
Studentka: **Kristýna Sedláčková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Účetnictví a daně  
Vedoucí práce: **Mgr. Helena Musilová**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: zajištění a vymáhání pohledávek z právního, daňového a ekonomického hlediska

Analýza současného stavu (problému) z právního, daňového a ekonomického hlediska

Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede podrobnou analýzu řešeného problému v oblasti pohledávek, a to jak z hlediska právních předpisů, tak i z hlediska ekonomického zhodnocení. Na základě rešerše odborné literatury obsažené v teoretické části práce navrhne studentka vhodná řešení problému. V návrzích zhodnotí jejich ekonomickou náročnost, klady a zápory a realizovatelnost v praxi. Ve všech částech bakalářské práce, tj. jak v části teoretické, tak i v části analytické a návrhové, se studentka bude věnovat problému komplexně, s využitím znalostí získaných během studia, se zaměřením na profilové předměty studijního oboru. Studentka se bude věnovat vedle právních aspektů řešeného problému rovněž problematice daní a ekonomickým ukazatelům relevantním pro řešený problém.

**Základní literární prameny:**

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.

JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

KINDL, M. Zajištění a utvrzení dluhů. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-291-5.

NOVOTNÝ, P., M. NOVOTNÁ, P. BUDÍKOVÁ, J. IVIČIČOVÁ, K. KEDROŇOVÁ, I. ŠTROSOVÁ a M. ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0609-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou zajištění a vymáhání pohledávek. Teoretická část definuje pohledávky z právního, účetního, daňového a ekonomického hlediska. Analytická část zachycuje současný stav pohledávek a způsoby, kterými je konkrétní subjekt zajišťuje a vymáhá. Závěr práce obsahuje návrhy na zlepšení systému zajištění a vymáhání pohledávek.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the issue of securing and recovery of receivables. The theoretical part defines receivables from the legal, accounting, tax and economic point of view. The analytical part captures the current state of receivables and the ways in which they are secured and recovered by a particular entity. The conclusion of the thesis contains suggestions for improving the system of securing and collecting receivables.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

pohledávka, závazek, zajištění pohledávek, vymáhání pohledávek, věřitel, dlužník

## **KEYWORDS**

debt, engagement, debt securing, debt collecting, creditor, debtor

### **Bibliografická citace**

SEDLÁČKOVÁ, Kristýna. Návrh na zlepšení systému vymáhání pohledávek u podnikatele [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135399>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Mgr. Helena Musilová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Musilové za účinnou metodickou, pedagogickou a odbornou pomoc, a především trpělivost při zpracování mé bakalářské práce.

# OBSAH

<b>Úvod</b>	<b>1</b>
<b>1 Cíle práce, metody a postupy zpracování</b>	<b>2</b>
<b>2 Teoretická východiska práce: zajištění a vymáhání pohledávek z právního, ekonomického, účetního a daňového hlediska</b>	<b>3</b>
2.1 Závazek, pohledávka a dluh.....	3
2.2 Pohledávky z právního hlediska .....	3
2.2.1 Věřitel a dlužník.....	3
2.2.2 Vznik pohledávky .....	3
2.2.3 Právní úprava .....	4
2.2.4 Příslušenství pohledávek.....	4
2.2.5 Zajištění a utvrzení dluhů .....	4
2.3 Vymáhání pohledávek .....	8
2.3.1 Mimosoudní vymáhání .....	8
2.3.2 Soudní vymáhání .....	9
2.3.3 Zánik pohledávek.....	10
2.3.4 Promlčení .....	13
2.3.5 Prekluze .....	13
2.4 Pohledávky z účetního a daňového hlediska .....	13
2.4.1 Hospodářský rok .....	14
2.4.2 Členění pohledávek.....	14
2.4.3 Ocenění pohledávek a závazků.....	16
2.4.4 Odpisy pohledávek .....	17
2.4.5 Opravné položky k pohledávkám .....	17



2.5	Pohledávky z ekonomického hlediska .....	18
2.5.1	Ukazatel likvidity .....	18
2.5.2	Ukazatel zadluženosti .....	19
2.5.3	Ukazatel aktivity .....	19
2.6	Shrnutí teoretické části.....	20
<b>3</b>	<b>Analýza současného stavu z právního, daňového a ekonomického hlediska</b>	<b>21</b>
3.1	Informace o podnikateli .....	21
3.2	Zajištění pohledávek .....	22
3.3	Vymáhání pohledávek .....	23
3.4	Analýza pohledávek.....	23
3.4.1	Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek po splatnosti za období končící 28. února 2017 .....	24
3.4.2	Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 28. února 2018	25
3.4.3	Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 28. února 2019	27
3.4.4	Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 29. února 2020	29
3.4.5	Pohledávky po splatnosti za všechny sledované roky .....	31
3.4.6	Pohledávky předané vymáhací agentuře za roky 2018 a 2019 .....	32
3.5	Analýza v ekonomické oblasti .....	33
3.5.1	Ukazatel likvidity .....	34
3.5.2	Ukazatel zadluženosti .....	35
3.5.3	Ukazatel aktivity .....	37
3.6	Pohledávky z účetního a daňového hlediska .....	38
3.6.1	Vedení účetnictví a daňové aspekty.....	38

3.6.2	Odpisy .....	38
3.6.3	Opravné položky k pohledávkám .....	39
3.7	Shrnutí analytické části .....	40
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení včetně jejich ekonomického zhodnocení</b>	<b>41</b>
4.1	Prevence vzniku problematické pohledávky .....	41
4.1.1	Zajišťování informací o nových obchodních partnerech .....	41
4.2	Zajišťovací a utvrzovací instrumenty .....	43
4.2.1	Zálohové platby .....	43
4.2.2	Úrok z prodlení .....	43
4.2.3	Smluvní pokuta .....	43
4.2.4	Bankovní záruka .....	44
4.3	Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou .....	44
4.3.1	Vymáhání věřitelem.....	45
4.3.2	Inkasní společnosti.....	45
4.4	Vymáhání pohledávek soudní cestou .....	47
4.4.1	Nálezací soudní řízení dle občanského soudního řádu .....	47
4.4.2	Rozhodčí řízení .....	48
4.5	Srovnání nákladů soudního řízení dle občanského soudního řádu a rozhodčího řízení .....	49
4.6	Zmírnění účetních, daňových a ekonomických dopadů .....	49
4.7	Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost v praxi .....	50
4.8	Shrnutí vlastních návrhů řešení.....	51
	<b>Závěr</b>	<b>52</b>
	<b>Literatura</b>	<b>53</b>

<b>Seznam grafů</b>	<b>56</b>
<b>Seznam tabulek</b>	<b>56</b>

# ÚVOD

S pohledávkami po splatnosti má problém nejen podnikatel. Kvůli nezaplacení v termínu splatnosti pohledávek od svých odběratelů mohou mít podnikatelé problém hradit své náklady. V rámci bakalářské práce je řešeno téma zajištění a vymáhání pohledávek. Tato problematika je velmi zajímavá a v praxi se s ní člověk může běžně setkat.

Práce byla psána ve spolupráci s podnikatelem, který chtěl zůstat v anonymitě, proto bude v práci označován jako XXX, a. s. Většinou byla spolupráce vstřícná i přesto, že byly zaměstnanci velmi zaneprázdnění.

Práce je rozdělena na tři hlavní části. Tou první je teoretická část, která charakterizuje důležité pojmy. Na pohledávky bude zaměřeno z hlediska právního, účetního, daňového a ekonomického. Bude vysvětlen vznik a zánik pohledávek, instrumenty, které lze použít pro zajištění pohledávek a jejich vymáhání soudní i mimosoudní cestou.

V analytické části bude nejdříve představen podnikatel XXX, a. s. Poté bude provedena analýza současného stavu zajišťování a vymáhání pohledávek. Dále je činnost podnikatele zkoumána v oblasti ekonomické za použití ukazatelů aktivity, zadluženosti a likvidity. Konec kapitoly je zaměřen na pohledávky z účetního a daňového hlediska.

V poslední části práce jsou vlastní návrhy řešení, kde je podnikateli nastíněno, jak by mohl zlepšit nejen prevenci vzniku problematických pohledávek, ale také jejich zajištění a vymáhání.

# **1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Zajišťování a vymáhání pohledávek je problémem u mnoha podnikatelů, protože velké množství pohledávek po splatnosti zabraňuje včasnému placení závazků a nákladů. Proto bude bakalářská práce zaměřená na tuto problematiku. Byl vybrán podnikatel XXX, a. s., který má poměrně velké množství pohledávek po splatnosti, což má dopad na úhradu jeho závazků.

Hlavním cílem bakalářské práce je předložení návrhů řešení vymezeného problému, z hlediska právních předpisů, z hlediska ekonomického zhodnocení a z hlediska účetního a daňového. V návrzích zhodnotím jejich ekonomickou náročnost, klady, zápory a realizovatelnost v praxi. Dílčími cíli je zpracování teoretické části na základě rešerše odborné literatury a provedení podrobné analýzy řešeného problému v oblasti zajištění pohledávek a jejich případného vymáhání.

Metody zpracování budou řešeny pomocí rešerše odborné literatury. Budou nastudovány aktuální legislativy vztahující se k problematice. Dále pomocí analýzy, syntézy, porovnávání a indukce. Rešerše je použita zejména v teoretické části a v analytické části je využita analýza, zejména v ekonomické části. Syntéza bude využita v části vlastních návrhů, kde budou uplatněna teoretická východiska práce a výsledky analýzy řešeného problému u podnikatele. [22]

Nejprve byl kontaktován podnikatel, konkrétně manažerka oddělení pohledávek a dále byly vyhledány výroční zprávy na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Bude vypracována teoretická část, kde bude čerpáno z odborné literatury. Stručně bude charakterizován podnikatel a analyzovány pohledávky, zejména pohledávky po splatnosti. Na základě zjištěných údajů budou navržena vhodná řešení, pro zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: ZAJIŠTĚNÍ A VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK Z PRÁVNÍHO, EKONOMICKÉHO, ÚČETNÍHO A DAŇOVÉHO HLEDISKA**

V teoretická části budou rozebrány důležité pojmy spojené s pohledávkami a vymezeny pohledávky z právního, účetního, daňového i ekonomického hlediska. Vysvětlen vznik, zajištění, vymáhání a zánik pohledávek. Vyčleněny druhy pohledávek a jejich oceňování, odpisy a opravné položky. Na závěr bude popsán ekonomický pohled na pohledávky.

### **2.1 Závazek, pohledávka a dluh**

Pojmy pohledávka a závazek vyplývají především z občanského zákona. Pohledávka je právo, které vzniká jednomu účastníku operace vůči druhému účastníku, kterému vnika dluh z této operace. Rozdíl mezi závazkem a dluhem je ten, že závazek je širší pojem, ne každý závazek se musí stát dluhem. [7]

### **2.2 Pohledávky z právního hlediska**

V právu je pojem pohledávka chápán jako právo, které vzniká právním vztahem jednoho účastníka vůči druhému účastníkovi. Je důležité vyžadovat určité přesně dané plnění, a to z určitého právního důvodu. Účastníci tohoto právního vztahu se nazývají věřitel a dlužník. [3]

#### **2.2.1 Věřitel a dlužník**

*„Ze závazku má věřitel vůči dlužníku právo na určité plnění jako na pohledávku a dlužník má povinnost toto právo splněním dluhu uspokojit.“ [9]*

#### **2.2.2 Vznik pohledávky**

Důvodů pro vznik pohledávky je celá řada. Ve většině případů vzniká právní vztah na základě smlouvy. Smlouva je právní jednání, kdy věřitel má na jedné straně

právo od dlužníka obdržet určité plnění a dlužník má povinnost vůči věřiteli mu toto plnění poskytnout. Plnění může nabýt podobu peněžitou i nepeněžitou. Každá pohledávka musí mít splatnost. Dalším důvodem vzniku pohledávky může být způsobená škoda, bezdůvodné obohacení nebo jiné skutečnosti uvedené v zákoně. [3]

### **2.2.3 Právní úprava**

Pohledávky a závazky jsou ukotveny v zákonech, jako například:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád
- zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení
- zákon č. 182/2006 Sb., insolvenční zákon
- zákon č. 120/2001 Sb., exekuční řád

### **2.2.4 Příslušenství pohledávek**

Příslušenstvím pohledávky jsou úroky dále pak úroky z prodlení a náklady spojené s jejím uplatněním (například náklady spojené se soudním řízením dle občanského soudního řádu). [3]

### **2.2.5 Zajištění a utvrzení dluhů**

Občanský zákoník rozlišuje zajištění dluhu od utvrzení dluhu. Obojí si věřitel může sjednat za účelem posílení jeho postavení a zvýšení jistoty, že se od dlužníka domůže splnění své pohledávky. Zajištění je možnost věřitele uspokojit jeho pohledávku jiným způsobem, pokud se nedočká plnění od dlužníka. Mezi zajišťovací prostředky patří zástavní a zadržovací právo, ručení, finanční záruka, zajišťovací převod práva a srážky ze mzdy. Oproti tomu utvrzení dluhu, kam řadíme smluvní pokutu a uznání dluhu, nezajišťuje dluh hospodářsky, ale poskytuje věřiteli jiné výhody. [2][3]

## **Ručení**

Ručení vzniká uzavřením smlouvy mezi věřitelem a ručitelem, což je osoba, která zaručuje věřiteli uspokojení pohledávky, v případě neplnění dlužníkem. S tímto uzavřením smlouvy musí věřitel souhlasit, tento souhlas však nemusí být písemný. Ručení lze převzít pouze za platný dluh dlužníka, zákon však umožňuje, aby se ručitel zaručil i za dluhy budoucí nebo podmíněné. Dále může být ručení sjednáno tak, že se vztahuje buď na celý závazek, nebo pouze na jeho část. Ručení je z pravidla neomezené, ale to nebrání ručiteli omezit jeho ručení pouze na určitou dobu, uvede-li to v ručitelském prohlášení. [3]

Závazek ručitele má subsidiární povahu, což znamená, že primárně má plnit závazek dlužník a ručitel nastupuje až pokud dlužník selhal. Ručení má nejen zajišťovací funkci, ale také uhrazovací, protože věřitel může svou pohledávku vůči dlužníkovi uspokojit z majetku ručitele, a to z celého jeho majetku. Ručitel má ze zákona některá práva, jak proti věřiteli, tak i proti dlužníkovi. Mezi ně patří například, že může odepřít plnění, pokud dlužník nemůže plnit pohledávku vinou věřitele. Dále může vůči věřiteli uplatnit všechny námitky, které má dlužník vůči věřiteli. Jakmile ručitel za dlužníka splatí dluh, vzniká mu právo požadovat úhradu tohoto plnění na dlužníkovi.[3]

## **Zajišťovací převod práva**

Zajišťovací převod práva posiluje postavení věřitele tím, že na něj dlužník, nebo třetí osoba převede nějaké právo. Toto právo může být vlastnické, ale i jiné. Podstatou převodu práva je, že v případě splnění dluhu přechází právo zpět na osobu, která jej poskytla, zatímco v případě nesplnění dluhu si může věřitel převedenou věc ponechat. Tento prostředek je výhodnější než zástavní právo, protože převedenou věc nemusí věřitel zpeněžovat, ale může si ji rovnou ponechat. Zajišťovací převod práva je dočasný a zároveň podmíněný. [3]

Zákon stanovuje, že k převodu práva dochází s rozvazovací podmínkou. To znamená, že jakmile dlužník svůj zajištěný dluh splní, přechází převedené právo zpět na dlužníka. Smluvní strany si však mohou dohodnout jiné podmínky, kdy například právo splněním dluhu nepřejde automaticky, ale věřitel jej bude muset na původního vlastníka svým jednáním opět převést. Pokud dlužník svůj dluh nesplní,



mění se právo na nepodmíněné, v důsledku čehož náleží právo trvale věřiteli. V tomto případě je dlužník povinen předat věřiteli vše, co potřebuje k plnému výkonu převedeného práva. Může však nastat situace, kdy převedená věc má větší hodnotu než dluh, pak má věřitel povinnost vrátit dlužníkovi rozdíl mezi těmito částkami. [3]

### **Zástavní právo**

Zástavní právo slouží k zajištění pohledávky v případě, že dluh nebude řádně a včas uhrazen. V tomto případě lze dosáhnout uspokojení z výtěžku zpeněžením zástavy do ujednané částky či do výše pohledávky. Dlužník je zpravidla majitelem zástavy, ale je možné, že majitelem zástavy je třetí osoba. Zástavním právem může být zajištěn dluh peněžitý i nepeněžitý, podmíněný či dluh, který má vzniknout teprve v budoucnu. Zástava může být movitá i nemovitá věc, podíl v korporaci, cenný papír či pohledávka. Tato zástava musí být obchodovatelná. Smlouva o zástavě musí být písemná, dlužník je povinen zástavu vydat i se všemi listinami potřebnými k převzetí zástavy, jejímu prodeji a k užívání. Věřitel může ke zpeněžení přistoupit až po 30 dnech po oznámení dlužníka o započtení zástavního práva, nebo tento výkon nechat zapsat do veřejného rejstříku. [4]

### **Zadržovací právo**

Zadržovací právo nevzniká smluvně, jedná se o vedlejší právo věřitele z právního vztahu. Jde o jednostranné právní jednání věřitele, k němuž nepotřebuje ani předchozí výzvu dlužníkovi, aby splnil svůj závazek, ani poskytnutí náhradní lhůty pro splnění. Musí však vyrozumět dlužníka o zadržené věci a o důvodech, které k tomu vedly. Zadržovací právo se vztahuje pouze na zpeněžitelné věci movité, nikoli nemovitosti či práva. Tuto věc je oprávněn držet po celou dobu trvání zadržovacího práva, ale má povinnosti starat se o ni, zejména opatrovat a chránit před poškozením, ztrátou a zničením, avšak proti dlužníkovi má právo na náhradu účelně vynaložených nákladů. Zástavní právo zaniká splněním závazku, zánikem zadržené věci, vzdá-li se věřitel zadržovacího práva nebo zadržené věci nebo dostane-li se věc trvale z moci věřitele. [4]

### **Finanční záruka**

Finanční záruka vzniká prohlášením výstavce o tom, že uspokojí závazek věřitele

do výše určité částky, jestliže dluh nesplní dlužník, anebo pokud dojde k splnění jiných podmínek, které jsou v záruční listině uvedeny. Podmínky ručení výstavce se odvíjejí od vystavené záruční listiny. Výstavce je povinen z finanční záruky plnit závazek, pokud jsou pro to splněny stanovené podmínky a zároveň jej k tomu věřitel vyzve. Finanční zárukou je i bankovní záruka, kterou vystavuje například banka, což znamená, že výstavcem může být i jiný subjekt. Finanční záruka musí mít písemnou formu. Může být potvrzena dalším výstavcem, na dobu neurčitou, nebo ji lze časově omezit. Jestliže výstavce plnil za dlužníka, je mu dlužník povinen poskytnuté plnění nahradit.[3]

### **Dohoda o srážkách ze mzdy nebo jiných příjmů**

Podmínkou pro uzavření dohody o srážkách ze mzdy je, že výše srážek bude dosahovat maximálně poloviny mzdy. S touto dohodou však musí souhlasit i zaměstnavatel. Tento prostředek se může použít i u jiných příjmů, s nimiž se při výkonu rozhodnutí nakládá jako se mzdou, jako je například důchod, peněžitá pomoc v mateřství atd. [3]

### **Smluvní pokuta**

Smluvní pokuta je další prostředek, který posiluje právní postavení věřitele. Účelem je především donutit dlužníka k řádnému plnění, protože v opačném případě proti němu věřitel uplatní tuto sankci. Zákon nevyžaduje písemnou formu, může být sjednána i ústně, ale to se nedoporučuje s ohledem na složité prokazování a následné vymáhání plnění. Dlužník je povinen platit smluvní pokutu bez ohledu na to, zda danou povinnost porušil zaviněně, či nikoli. [2]

V dohodě o smluvní pokutě musí být stanovena výše smluvní pokuty nebo způsob, jak se její výše určí. Nejčastější formou smluvní pokuty je peněžitá podoba, není však vyloučená i nepeněžní podoba. Tím, že dlužník zaplatí smluvní pokutu, není zbaven povinnosti splatit dluh vůči věřiteli, ale mohou se ve smlouvě dohodnout, že se naopak dlužník zbaví povinnosti závazek splnit. [4]

### **Uznání dluhu**

Dalším prostředkem pro utvrzení dluhu je jeho uznání. V případě, že dlužník uzná svůj dluh co do důvodu a výše, platí zákonná domněnka, že dluh v době uznání

trval. Jestliže se věřitel domáhá dluhu soudně, pak mu uznání dluhu usnadňuje procesní situaci. Zákon požaduje písemnou formu, ale předmětem může být peněžitý i nepeněžitý dluh. Zároveň se má však za to, že platí-li dlužník z dlužné částky úroky, pak dluh uznává ohledně částky, z níž tyto úroky platí. Nebo pokud dlužník svůj dluh plní jen zčásti, považuje se to za uznání zbytku dluhu, jestliže lze z okolností usoudit, že dlužník uznal i zbytek dluhu. Pokud je však věřitelova pohledávka promlčena, úkony dlužníka na uznání dluhu účinky nemají. [3]

## **2.3 Vymáhání pohledávek**

Pohledávky lze vymáhat buď mimosoudně nebo soudně.

### **2.3.1 Mimosoudní vymáhání**

Základem pro úspěšné mimosoudní vymáhání je řádně vedená evidence pohledávek věřitele. Musí se totiž doložit nejen výše pohledávky, ale i vznik této pohledávky. Termínem doložit se rozumí zejména dodací listy a smlouvy, případně obchodní korespondence ve věci. Ve většině případů se v praxi postupuje tak, že nejdříve věřitel sám zkouší kontaktovat dlužníka a upomíná ho o úhradu, zjišťuje důvody opoždění platby, případně nabízí splátkový kalendář, zajišťuje možnosti úhrady pohledávky ze strany dlužníka, například formou postoupení pohledávky nebo započtením. Pokud všechny tyto způsoby selžou, zasílají se upomínky, kde jsou vyčísleny úroky z prodlení, smluvní pokuty a podobně. Dále může věřitel informovat o dalším postupu v případě neuhrazení pohledávek, zejména předání vymáhání advokátní kanceláři. [4]

Pokud všechny postupy selžou, osvědčuje se využití specializované firmy či advokátní kanceláře zabývající se vymáháním pohledávek. Ve většině případů se vymáhání pohledávek uskutečňuje na základě příkazní smlouvy, v níž příkazce zplnomocňuje příkazníka k vymáhání pohledávky, nebo na základě smlouvy o právním zastoupení, ve kterém jsou dohodnuty konkrétní smluvní podmínky při vymáhání, jako například výše zálohy, provize z vymožené částky, úhrada nákladů na vymáhání pohledávek. V praxi advokátní kancelář nejdříve zašle upomínky vůči dlužníkovi k zaplacení pohledávky. A pokud i tento poslední pokus selže, zbývá už

jen vymáhání soudní cestou, tzn. formou státního donucení. [4]

### **2.3.2 Soudní vymáhání**

Pokud podnikatel neuspěje s mimosoudním vymáháním, má možnost zahájit soudní vymáhání. Tato varianta je ovšem náročnější z časového i finančního hlediska.

#### **Nalézací řízení dle občanského soudního řádu**

K zahájení soudního řízení slouží žaloba, která se musí řídit náležitostmi uvedenými v občanském soudním řádu. Zejména označení účastníků je důležité, kde je věřitel označován jako žalobce a dlužník jako žalovaný. Musí být zřetelné kdo je kdo a musí být uvedené veškeré jejich údaje. Dále musí být uvedeno, čeho se žaloba týká a čeho se žalobce domáhá. [32]

Následné soudní řízení lze uzavřít různými způsoby. Soud může vydat platební rozkaz nebo elektronický platební rozkaz. Platební rozkaz znamená, že soud uloží žalovanému, aby do 15 dnů od doručení platebního rozkazu zaplatil žalobci uplatněnou pohledávku, a i náklady řízení. Elektronický platební rozkaz se vydává na návrh žalobce, který musí vyplnit formulář dostupný na stránkách Ministerstva spravedlnosti České republiky. Tento rozkaz lze využít jen u peněžitého plnění nepřesahující jeden milion korun. Žalovaný musí uhradit uplatněnou pohledávku do 15 dnů od doručení elektronického platebního rozkazu. Na oba tyto rozkazy může žalovaný podat odpor, tím se rozkaz ruší a soud nařídí ústní jednání. [31][32]

Pokud nebyl vydán ani jeden rozkaz, nebo byl vydán, ale žalovaný podal odpor, pak je výsledkem soudního řízení rozsudek. Rozsudkem soud rozhoduje ve věci samé. Jestliže některý z účastníků nesouhlasí s rozhodnutím soudu, může využít opravných prostředků. Opravné prostředky jsou řádné (odvolání) a mimořádné (dovolání, žaloba na obnovu řízení a žaloba pro zmatečnost).[31][32]

#### **Rozhodčí řízení**

Rozhodčí řízení upravuje zákon č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a o výkonu rozhodčích nálezů. Upravuje veškeré spory majetkové povahy, pokud se strany sporů na tom dohodnou. Rozhodčí řízení je neveřejné, což je pro podnikatele

výhodnější kvůli utajení citlivých informací. Toto řízení je jednoinstanční, což znamená, že odvolací stupeň před obecnými soudy neexistuje. Strany si musí samy v rozhodčí smlouvě zvolit přezkum vydaného rozhodčího nálezu – pouze jiným rozhodcem, nelze soudem. Další výhodou rozhodčího řízení jsou nižší náklady oproti soudnímu řízení. Výsledkem rozhodčího řízení je rozhodčí nález, který má účinky soudního rozhodnutí a může být i tzv. exekucním titulem. [31]

### **Vykonávací řízení dle občanského soudního řádu**

Výkon rozhodnutí představuje nucený zásah do majetkových práv povinného, který dobrovolně a ve stanovené lhůtě nesplnil to, co mu bylo přiznáno v nalézacím řízení. Řízení vykonávací není nutným krokem po řízení nalézacím. U vymáhání peněžité pohledávky může oprávněný zvolit srážky ze mzdy, přikázání pohledávky, prodej movitých a nemovitých věcí. U nepeněžitých lze zvolit například odebrání věci, provedení práce a výkonů. [31][32]

### **Exekucní řízení dle exekucního řádu**

Nesplní-li povinný dobrovolně, co mu ukládá soudní rozhodnutí, může věřitel podat exekucní návrh. Soudní exekutor posoudí exekucní návrh a následně požádá příslušný soud o prověření k provedení exekuce. Jakmile soud vydá pověření, vyrozumí exekutor povinného a oprávněného o zahájení exekuce. Následuje výkon exekutora, kdy vydá exekucní příkazy, jimiž postihuje dlužníkův majetek. Exekutor sám zvolí způsob provedení exekuce a z vymočené částky si strhne odpovídající část jeho odměny. [5]

### **2.3.3 Zánik pohledávek**

K zániku pohledávek nejčastěji dochází zejména ze splnění dluhu. Mohou zaniknout i jinými způsoby, jako například dohodou, započtením, zaplacením odstupného, splynutím, výpovědí, odstoupením, smrtí dlužníka nebo věřitele.[1]

#### **Splnění dluhu**

Nejčastěji pohledávka zaniká splněním závazku. Pokud je uhrazená jen částečně, pak zanikne jen odpovídající část dluhu. Věřitel není povinen ani nucen, aby přijal něco jiného, než co má dlužník skutečně splnit. Naopak pak dlužník nemůže být

nucen plnit něco jiného, než dluží. [4]

### **Dohoda**

Dlužník a věřitel se mohou kdykoliv dohodnout o zániku pohledávky. Dohoda se zpravidla uplatňuje u dvoustranných závazků, kdy mají plnění navzájem. Dohodnou se oboustranně a tím se zprostí svých povinností. V okamžiku dohody obou smluvních stran, dochází k zániku závazku, zákon nevyžaduje písemnou formu této dohody. [1]

### **Započtení**

Započtení pohledávky může nastat, když věřitel s dlužníkem mají vzájemné pohledávky stejného druhu, pak zaniknou započtením, a to do výše, do které se vzájemně kryjí. [4]

### **Odstupné**

Smluvní strany si mohou ujednat, že jedna z nich může zrušit závazek oproti zaplacení sjednané části jako odstupného. Jedná se o jednostranné rozvázání závazkového právního vztahu u smlouvy. Umožňuje zrušit smlouvu, která se stala nevýhodnou. Tímto odstoupením od smlouvy zaniká závazek a vzniká nový, a sice poskytnout odstupné. Zákon nenařizuje, aby oprávněná strana oznámila druhé straně využití tohoto práva, stačí pouze, aby odstupné uhradila, čímž dojde ke zrušení závazku. [3]

### **Splynutí**

Závazek zaniká, jestliže věřitel a dlužník splynou v jeden subjekt z jakéhokoli důvodu. Z toho vyplývá, že jedna a ta samá osoba se tak stává povinnou z dluhu a zároveň oprávněnou z pohledávky. Typickým důvodem pro splynutí je dědění nebo sloučení právnických osob. [3]

### **Prominutí dluhu**

Dalším nástrojem pro zánik závazku je prominutí dluhu, kdy věřitel může dluh svému dlužníkovi prominout. S tím musí však dlužník souhlasit, protože může mít na plnění zájem. Prominout lze část i celý dluh. Zákon nevyžaduje písemnou formu. Prominutí dluhu vznikne tehdy, kdy věřitel vydá kvitanci (splnění) nebo dlužní

úpis. Lze prominout i dluh, který ještě neexistuje. [3]

### **Výpověď**

Výpověď ze závazku lze sjednat pouze v případě, že se strany dohodly, nebo stanoví tak zákon. Dojde-li k výpovědi, pak k zániku závazku dochází uplynutím výpovědní doby. Ke dni účinnosti výpovědi může zaniknout závazek jen v případě, že jej lze vypovědět i bez výpovědní doby. Musí se rozlišovat, zda byla smlouva uzavřena na dobu určitou, nebo na dobu neurčitou. V případě uzavření na dobu určitou a strany si nesjednaly možnost výpovědi, tak závazek vypovědět nelze. Zákon připouští vypovědět smlouvu uzavřenou na dobu neurčitou, která jednu stranu zavazuje k nepřetržité nebo opakované činnosti, anebo strpět takovou činnost. V takovém případě smlouva zaniká ke konci kalendářního čtvrtletí, přičemž výpověď musí být podána s alespoň tříměsíčním předstihem. [3]

### **Odstoupení od smlouvy**

Odstoupení od smlouvy lze sjednat pouze v případě, že je to sjednáno ve smlouvě nebo pokud tak stanoví zákon. Zákon stanovuje právo na odstoupení v případě, že došlo k porušení smlouvy, přičemž rozlišuje porušení smlouvy na podstatné a nepodstatné. Za podstatné porušení smlouvy se považuje, že strana porušující smlouvu už při uzavírání věděla nebo musela vědět, že by druhá strana smlouvu neuzavřela, pokud by toto porušení zjistila. V ostatních případech je porušení považováno za nepodstatné. Odstoupením smlouva už od počátku zaniká a s tím i práva a povinnosti stran. [3]

### **Dodatečná nemožnost plnění**

Dodatečná nemožnost plnění znamená, že závazek zaniká pro nemožnost plnění, pokud se dluh stane dodatečně nesplnitelným. Pod pojmem dodatečně se rozumí až po vzniku závazku, proto se musí důkladně posoudit, zda opravdu zanikl z tohoto důvodu a není možné závazek objektivně splnit. Toto prokázání spočívá na dlužníkovi. Pokud tato situace nastane, například se daná věc rozbije, musí dlužník tuto skutečnost hned oznámit věřiteli. Pokud by neoznámil a věřiteli tím vznikla škoda, je dlužník povinen škodu nahradit. [3]

## **Smrt dlužníka nebo věřitele**

Pokud dlužník zemře, závazek zaniká tehdy, pokud je plnění vázáno přímo na jeho osobu, může se jednat například o umělecký výkon. Stejně tak u smrti věřitele zaniká pohledávka, pokud bylo plnění omezeno jen na jeho osobu. Z čehož vyplývá, že zanikají pouze ta práva a povinnosti, která byla vázána výlučně na osobu dlužníka či na osobu věřitele, například právo na výživné. [3]

### **2.3.4 Promlčení**

U promlčení dochází k oslabení práva, což znamená, že věřitel nemůže pohledávku vymáhat soudně. To platí v případě, že dlužník uplatnil námitku promlčení. Dle občanského zákoníku platí tříletá obecná promlčecí lhůta. Strany si však mohou sjednat kratší nebo delší promlčecí lhůtu počítanou ode dne, kdy právo mohlo být uplatněno poprvé (den splatnosti pohledávky). Nejméně však v trvání jednoho roku a nejdéle v trvání patnácti let. [4]

### **2.3.5 Prekluze**

Prekluze vyjadřuje zánik pohledávky v důsledku toho, že nebyla vykonána ve stanovené lhůtě. Pohledávka může takto zaniknout pouze pokud tak výslovně stanoví zákon. Na rozdíl od promlčení k zániku práva soud přihlédne, i když to dlužník nenamítne. [9]

## **2.4 Pohledávky z účetního a daňového hlediska**

Pohledávky a závazky označujeme v účetnictví jako zúčtovací vztahy podniku, ale je třeba je důsledně oddělovat (zásadně nelze navzájem kompenzovat závazky a pohledávky). [6]

### **Právní úprava pohledávek v oblasti účetnictví**

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- vyhláška č.500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného



účetnictví

- český účetní standard pro podnikatele

### **Nejdůležitější právní úprava pohledávek v oblasti daní:**

- zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

#### **2.4.1 Hospodářský rok**

Hospodářský rok je období, které začíná pouze prvním dnem jiného měsíce, než je leden. Pokud účetní jednotka využívá hospodářského roku, tak jejím účetním obdobím není kalendářní rok, ale právě tento hospodářský. Hospodářský rok má také dvanáct měsíců. [24]

#### **2.4.2 Členění pohledávek**

V účetnictví se pohledávky a závazky rozdělují na krátkodobé (sjednaná splatnost do jednoho roku) a dlouhodobé (sjednaná splatnost nad jeden rok). [7]

##### **Pohledávky a závazky z obchodních vztahů**

Jsou to pohledávky za odběrateli a závazky za dodavateli z fakturace za splnění dodávky. Patří sem směnečné pohledávky z přijatých směnek jako dluhové cenné papíry místo peněžní úhrady. Dále do této skupiny řadíme pohledávky a závazky z poskytnutých záloh dodavatelům a přijatých záloh od odběratelů před splněním smlouvy. [7]

##### **Pohledávky a závazky za zaměstnanci**

Pohledávky za zaměstnanci vznikají nejčastěji při vyplácení záloh, například na pracovní cesty. Dále vznikají při nároku na úhradu manka či škody. Naopak závazky představují podnikateli náklad, kterým je například úhrada mzdy nebo proplacení pracovní cesty. [7]

##### **Pohledávky a závazky vůči institucím zdravotního a sociálního zabezpečení**

Převážně se jedná o povinné odvody zdravotního a sociálního pojištění. Tyto odvody se strhávají zaměstnancům z hrubých mezd a zaměstnavatel za ně toto

pojištění odvede, čímž mu vzniká náklad. [7]

### **Pohledávky a závazky z titulu daní a dotací**

Tato skupina představuje závazek nebo pohledávku vůči státnímu rozpočtu. Do pohledávek řadíme například přeplatek na zálohách na dani z příjmu nebo z důvodu nadměrného odpočtu daně z přidané hodnoty. Kdežto závazek je vykazován u poskytovatele dotace do doby, než je dotace zúčtována. [7]

### **Pohledávky a závazky za společníky**

Z hlediska pohledávek se jedná o pohledávku za upsaný základní kapitál, nebo z nároku na úhradu ztráty od společníků. Z hlediska závazků může vzniknout z přiznaných dosud nevyplacených podílů na zisku. [7]

### **Jiné pohledávky a závazky**

Tato skupina představuje především pohledávky a závazky vniklé například při prodeji obchodního závodu, nebo při pachtu závodu. Dále vzniklé z pevných termínových operací, z vydaných dluhopisů, z nakoupených či prodaných opcí. [7]

### **Členění pohledávek a závazků v účtové osnově:**

Pro pohledávky a závazky je vyhrazena účtová třída 3 – Zúčtovací vztahy. Účetní jednotka si zřizuje syntetické účty v těchto účtových skupinách:

- 31 – Pohledávky (pak krátkodobé tak i dlouhodobé)
- 32 – Závazky (pouze krátkodobé)
- 33 – Zúčtování se zaměstnanci a institucemi
- 34 – Zúčtování daní a dotací
- 35 – Pohledávky za společníky
- 36 – Závazky ke společníkům
- 37 – Jiné pohledávky a závazky
- 38 – Přechodné účty aktiv a pasiv (zde se účtuje o časovém rozlišení nákladů a výnosů v případě, že výdaj s nákladem a příjem s výnosem se nesejdou v jednom účetním období), dále se sem zahrnují dohadné účty aktivní a pasivní, které se v rozvaze vykazují v oddílech pohledávek a závazků (krátkodobé i dlouhodobé). [7]

Pro dlouhodobé závazky se řadí do účtové třídy 4 – Kapitálové účty a dlouhodobé závazky. Dlouhodobé cizí zdroje účtujeme v těchto účtových skupinách:

- 45 – Rezervy
- 46 – Dlouhodobé závazky k úvěrovým institucím
- 47 – Dlouhodobé závazky
- 48 – Odložený daňový závazek a pohledávka [7]

### **2.4.3 Ocenění pohledávek a závazků**

Podle zákona o účetnictví mají účetní jednotky povinnost oceňovat majetek a závazky. [23] U oceňování jsou rozhodující dva momenty, a to:

#### **Oceňování v okamžiku uskutečnění účetního případu**

Okamžikem uskutečnění účetního případu je den, ve kterém dojde ke splnění dodávky, splnění peněžitého dluhu, inkasu pohledávky, postoupení pohledávky, vkladu pohledávky, poskytnutí či přijetí zálohy a závdavku, převzetí dluhu, zajištění manka, schodku, přebytku či škody, pohybu majetku uvnitř účetní jednotky a k dalším skutečnostem vyplývajících z účetních předpisů. [7]

Pohledávky a závazky se oceňují jmenovitou hodnotou při svém vzniku. Dále pak pohledávky při nabytí za úplatu nebo vkladem pořizovací cenou, stejně tak závazky při jejich převzetí. Jestliže jsou pohledávky a závazky vyjádřeny v cizí měně, musí účetní jednotky použít českou i cizí měnu. Pokud se přepočítává z cizí měny na českou, použije se kurz České národní banky, a to buď pevný (doba, po kterou je stanoven, nesmí přesáhnout účetní období), nebo aktuální k okamžiku uskutečnění účetního případu. Za okamžik uskutečnění účetního případu se považuje u dodavatele vystavení faktury, u odběratele pak den přijetí faktury. [7]

#### **Oceňování pohledávek a závazků k okamžiku sestavení účetní závěrky**

Dalším momentem oceňování pohledávek a závazků je ke konci rozvahového dne, k němuž se sestavuje účetní závěrka, kdy se pohledávky testují na nadhodnocení a závazky na podhodnocení. U pohledávek se nejčastěji jedná o pohledávky po splatnosti, protože se k nim tvoří opravné položky. Dle zákona o účetnictví se oceňuje reálnou hodnotou pohledávky, kterou účetní jednotka nabyla a obchoduje

s nimi. K rozvahovému dni se dále přepočítají pohledávky a závazky v cizí měně kurzem vyhlášeným Českou národní bankou. Přepočtem mohou vzniknout kurzové rozdíly, které se zaúčtují podle toho, zda vznikla kurzová ztráta (finanční náklad) nebo kurzový zisk (finanční výnos). Na začátku nového účetního období se takto přepočtené pohledávky a závazky převádějí již v nové korunové hodnotě. [7]

#### **2.4.4 Odpisy pohledávek**

Odpis pohledávky je pro podnikatele nákladem účtovaným na vrub účtu 546 – Odpis pohledávky. Z daňového hlediska tento náklad upravuje zákon o daních z příjmů. V účetnictví je praktické, aby účetní jednotka rozlišovala analyticky odpis daňově účinný a neúčinný. Pokud byla k pohledávce vytvořena opravná položka, je rozpuštěna spolu s odpisem ve prospěch nákladů. Z daňového pohledu představuje rozpuštění opravné položky výnos. Jestliže byla tvorba opravné položky daňově účinná, je rozpuštění také daňově účinné, naopak byla-li tvorba opravné položky daňově neúčinná, ani rozpouštění se nezahrnuje do základu daně. [7]

#### **2.4.5 Opravné položky k pohledávkám**

Opravné položky znázorňují nepřímé snížení hodnoty pohledávky. Snížení hodnoty může být dočasné, časem se může zase jeho hodnota zvýšit a opravná položka se rozpustí. Nebo se hodnota pohledávky, ke které je vytvořena opravná položka, již nezvýšila ani nezvýší a účetní jednotka ji buď prodá, nebo vyřadí. I v tomto případě je opravná položka rozpouštěna. [7]

##### **Dle účetního předpisu**

Vymezuje opravné položky k pohledávkám, a to buď v souladu se zákonem o rezervách jako zákonné opravné položky, nebo z rozhodnutí účetní jednotky pro vyhodnocení rizikovosti úhrady pohledávek po lhůtě splatnosti. Je vhodné členit opravné položky z hlediska jejich dopadu na základ daně na analytických účtech. [7]

##### **Dle daňového předpisu**

Opravné položky k pohledávkám z pohledu daně upravuje zákon o rezervách. Daňové opravné položky lze tvořit pouze k pohledávkám, které byly účtovány na

výnosech, a takto vzniklý příjem nebyl příjmem osvobozeným od daně z příjmů. Naopak se netvoří k pohledávkám vzniklým z titulu cenných papírů a ostatních investičních nástrojů, úvěrů, zápůjček, ručení, záloh, plnění ve prospěch vlastního kapitálu, úhrady ztráty obchodní korporace, smluvních pokut a úroků z prodlení, poplatků z prodlení, penále a jiných sankcí ze závazkových vztahů, k pohledávkám nabytým bezplatně a k souboru pohledávek. [7]

## **2.5 Pohledávky z ekonomického hlediska**

Podkapitola pohledávky z ekonomického hlediska se bude zabývat finanční analýzou, zejména ekonomickými ukazateli. Budou vysvětleny ukazatele likvidity, zadluženosti a aktivity. Tyto ekonomické ukazatele jsou pro podnikatele důležité, lze z nich zjistit současnou ekonomickou situaci a také jak se v minulosti vyvíjela.

### **2.5.1 Ukazatel likvidity**

Analýza likvidity vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Tyto ukazatele poměrují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). [8]

#### **Ukazatel hotovostní likvidity (okamžitá likvidita, likvidita I. stupně)**

Okamžitá likvidita je schopnost podniku hodnotit právě splatné dluhy. Doporučená hodnota, které by měl ukazatel nabývat je v rozmezí 0,2 – 0,5. Vyšší hodnoty znamenají, že podnik neefektivně využívá finanční prostředky. [8]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### **Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně)**

Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Pokud je hodnota menší jak 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob, což je nepřijatelné. [8]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### **Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)**

Jedná se o ukazatel, který udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé

závazky podniku. Hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Pokud se hodnota oběžného majetku a krátkodobých závazků rovnají (ukazatel je roven 1) je podniková likvidita značně riziková, a to zejména pokud je obrat krátkodobých závazků vyšší než obrat oběžných aktiv. Naopak příliš vysoká hodnota ukazatele zase naznačuje zbytečně vysokou hodnotu čistého pracovního kapitálu a drahé financování. [8]

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### 2.5.2 Ukazatel zadluženosti

Udává vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem, nebo jejich složkami. Vypovídá o tom, kolik majetku je financováno cizím kapitálem. Z čehož vyplývá, že čím vyšší zadluženost podnik má, tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet. Ukazatel zadluženosti zajímá převážně investory a poskytovatele úvěrů. [8]

#### Celková zadluženost

Jedná se o základní ukazatel zadluženosti. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 % až 60 %. Je však nutné posuzovat příslušnost k odvětví a samozřejmě také schopnost splácet úroky z dluhů plynoucí. [8]

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

#### Doba splácení dluhů

Udává za jak dlouho by byl podnik schopen při stávající výkonnosti splatit své dluhy. Optimální je, aby trend ukazatele klesal. [8]

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

### 2.5.3 Ukazatel aktivity

S pomocí ukazatelů aktivity lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, což znamená, jestli podnik efektivně využívá vložené prostředky.

Ukazatele, pomocí nichž jsou posuzovány závazky a pohledávky, jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. [8]

### **Doba obratu pohledávek**

Jedná se o dobu existence kapitálu ve formě pohledávek, která se počítá jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Tento ukazatel znázorňuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. [8]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Obchodní pohledávky}}{\text{tržby}} \times 360$$

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Měl by dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. [8]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}} \times 360$$

## **2.6 Shrnutí teoretické části**

Teoretická část obsahuje důležité pojmy spojené s pohledávkami. Vymezuje pohledávky z právního, účetního, daňového i ekonomického hlediska. Popisuje vznik, zajištění, vymáhání a zánik pohledávek. Dále bylo vysvětleno oceňování, odpisy a opravné položky k pohledávkám. V závěru byl zmíněn ekonomický pohled na pohledávky za pomoci ekonomických ukazatelů.

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU Z PRÁVNÍHO, DAŇOVÉHO A EKONOMICKÉHO HLEDISKA**

Analýza současného stavu zajištění a vymáhání pohledávek nejdříve představí podnikatele. Podnikatel si nepřeje uvádět svůj název, a proto je nazýván XXX, a. s. Poté bude vysvětleno, jak tato právnická osoba zajišťuje pohledávky, jakou mají dobu splatnosti, a jak je vymáhá.

Podnikatel využívá hospodářský rok (kapitola 2.4.1). Zkoumanými roky budou roky končící 28. února 2017, 28. února 2018, 28. února 2019 a 29. února 2020. Rok končící 28. února 2021 nebude zahrnutý, protože účetní závěrku ověřuje auditor, který má na tuto činnost 6 měsíců, což je do konce srpna 2021. [10]

V analytické části bude přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek v jednotlivých letech, a to za pomoci grafů. V souhrnném grafu bude provedeno porovnání pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech. V posledním grafu budou vyznačeny pohledávky, které byly předané vymáhací společnosti, a kolik se společnosti podařilo vymocit za roky 2018 a 2019, poté bude procentně vyjádřena úspěšnost. V ekonomické části bude analyzován ukazatel zadluženosti, likvidity a aktivity. V poslední části bude popsáno hledisko účetní a daňové. Bude představeno vedení účetnictví podnikatele a evidence pohledávek a jejich odpisů. Nakonec budou znázorněné opravné položky k pohledávkám.

#### **3.1 Informace o podnikateli**

Bakalářská práce byla psána ve spolupráci s akciovou společností, která si přeje být v anonymitě. Podnikatel využívá hospodářský rok (kapitola 2.4.1), který začíná 1. březnem. Níže je představen podnikatelův název, který bude používán v celé práci, právní forma, sídlo, datum vzniku a předmět podnikání.

**Název:** XXX, a. s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Sídlo:** Praha

**Datum vzniku a zápisu:** 23. března 1992



### **Předmět podnikání:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- pekařství, cukrářství
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
- hostinská činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- řeznictví a uzenářství
- poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru [10]

### **3.2 Zajištění pohledávek**

Zajištění pohledávek je popsáno v kapitole 2.2.5. Bakalářská práce se zabývá pohledávkami podnikatele, které vznikají uzavíráním kupních smluv. Kupní smlouvy uzavírá s tuzemskými i zahraničními podnikateli. Ve smlouvách má sjednanou dobu splatnosti. Podnikatel má splatnost pohledávek rozdělenou na 1 - 30 dní, 31 – 60 dní, 61 – 90 dní, 91 – 180 dní, 181 – 360 dní, 361 a více dní. Do těchto skupin se pohledávky řadí podle charakteru závazku ze smlouvy. Podnikatel má sjednaný úrok z prodlení ve výši 0,01 % z celkové částky za každý uplynulý den po splatnosti pohledávky. Dále ve smlouvách sjednává zálohovou platbu, která je ve výši 10 % z kupní ceny. Příslušenství k pohledávkám je popsáno v kapitole 2.2.4. [12]

Své pohledávky si zajišťuje například finančními zárukami, přesněji bankovními

zárukami, které bakalářská práce uvádí v kapitole 2.2.5. Poplatek za poskytnutí záruky je individuální, minimálně 3 000 Kč. Častým instrumentem zániku pohledávky je započtení pohledávky (kapitola 2.3.3), kdy podnikatel zjistí, že mu kupující včas nezaplatil a má vůči němu závazek, může si jeho dluh odečíst ze svého závazku. [12]

### **3.3 Vymáhání pohledávek**

V případě, že podnikatel zjistí, že uplynula doba splatnosti pohledávky, pošle 1. upomínku buď poštou nebo e-mailem. Pokud je pohledávka stále neuhrazená pošle 2. upomínku a vzápětí 3. upomínku. Jestliže ani na třetí upomínku dlužník nereaguje, předá se tato pohledávka vymáhací agentuře, se kterou má podnikatel sjednanou smlouvu. S vymáhací společností podnikatel spolupracuje až od roku 2018 a platí jí provizi ve výši 25 % z vymožené částky, které je nákladem pro podnikatele. [13]

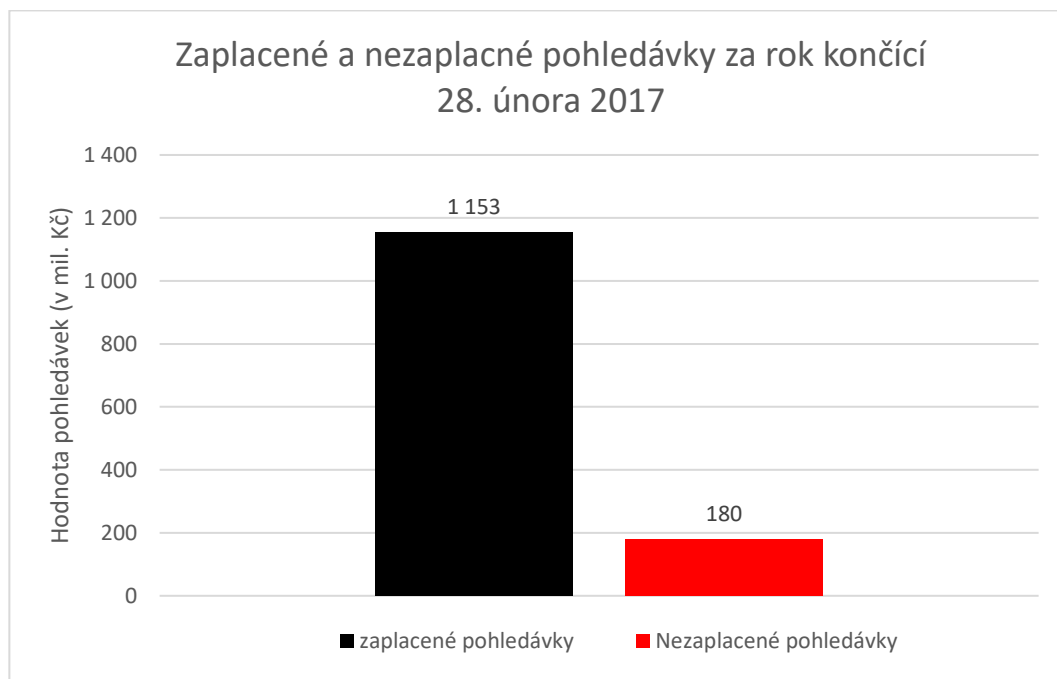
Vymáhací společnost posoudí, zda se jedná o pohledávku vymahatelnou soudně, či nikoli. Pokud ano, zahájí soudní řízení, ale za roky 2018 a 2019 nebyla žádná pohledávka v soudním řízení. Pokud ne, pohledávka se předá na právní oddělení k odsouhlasení případného odpisu. Promlčecí lhůtu má podnikatel stanovenou standartně na 3 roky dle zákona. Také využívá uznání dluhu k utvrzení závazku. Co se týče splátkového kalendáře, podnikatel tuto možnost nevyužívá. [13]

### **3.4 Analýza pohledávek**

V analýze pohledávek budou pomocí grafů vyjádřeny pohledávky zaplacené i nezaplacené v jednotlivých letech. Dále bude vytvořen souhrnný graf pohledávek po splatnosti za sledované roky. Rok končící 28. února 2021 nebude zahrnutý, protože podnikateli výroční zprávu ověřuje auditor, jak je již uvedeno výše. Podnikatel pro vymáhání pohledávek využívá služeb vymáhací společnosti od roku 2018, tudíž bude analyzována také úspěšnost této vymáhací společnosti a bude analyzován přehled předaných pohledávek a hodnota pohledávek vymožených touto vymáhací společností.

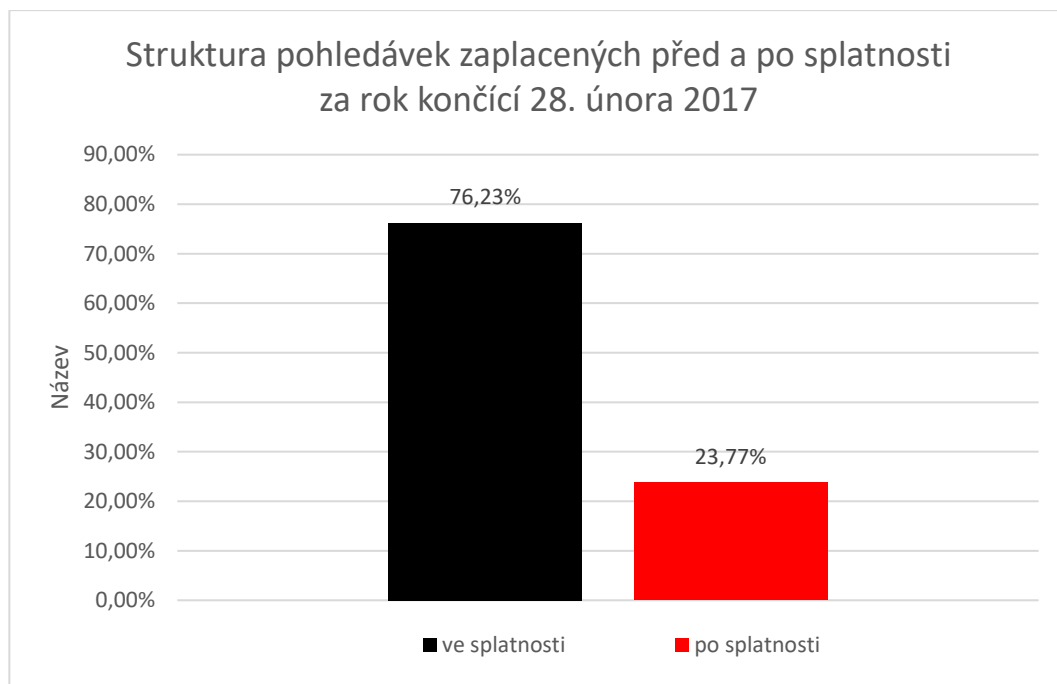
### 3.4.1 Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek po splatnosti za období končící 28. února 2017

V následujícím grafu je patrné, že zaplacené pohledávky byly ve výši 1 153 mil. Kč. Naopak nezaplacené pohledávky po splatnosti byly 180 mil. Kč, což je zhruba 14 % z celkových pohledávek.



Graf 3.1: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

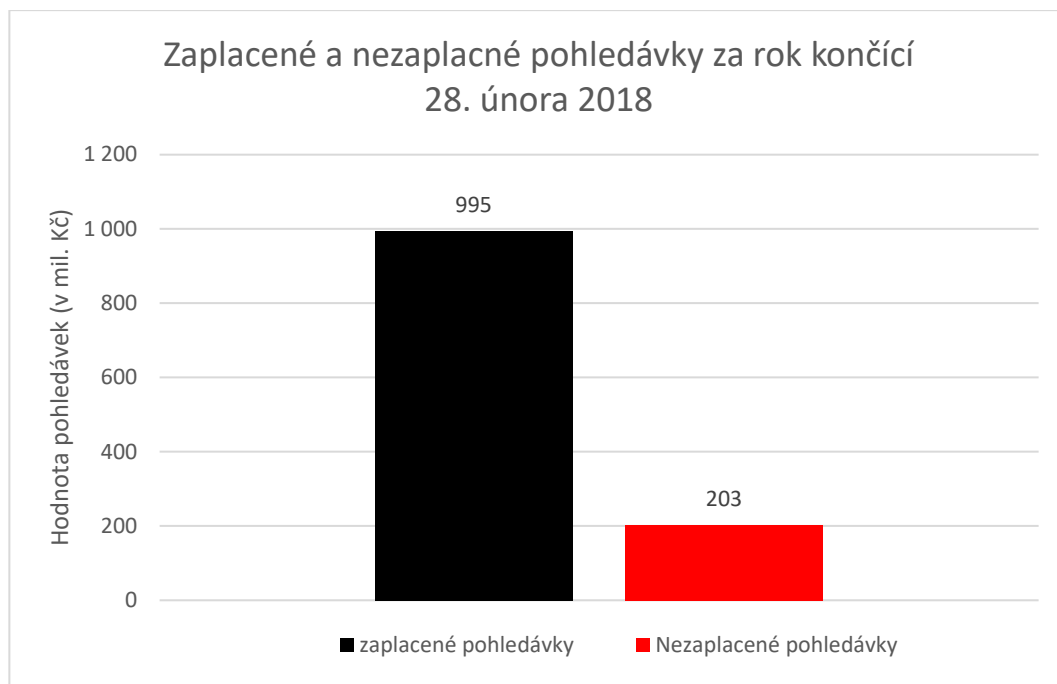
V grafu níže je znázorněno, že v roce končící 28. února 2017 bylo ze všech zaplacených pohledávek, které dosahovaly celkové výše 1 153 mil. Kč, zaplaceno včas 76,23 %. Zbýlých 23,77 % bylo zaplaceno až po termínu splatnosti, to je zhruba 274 mil. Kč.



Graf 3.2: Pohledávky před a po splatnosti za rok končící 28. února 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle [11][12])

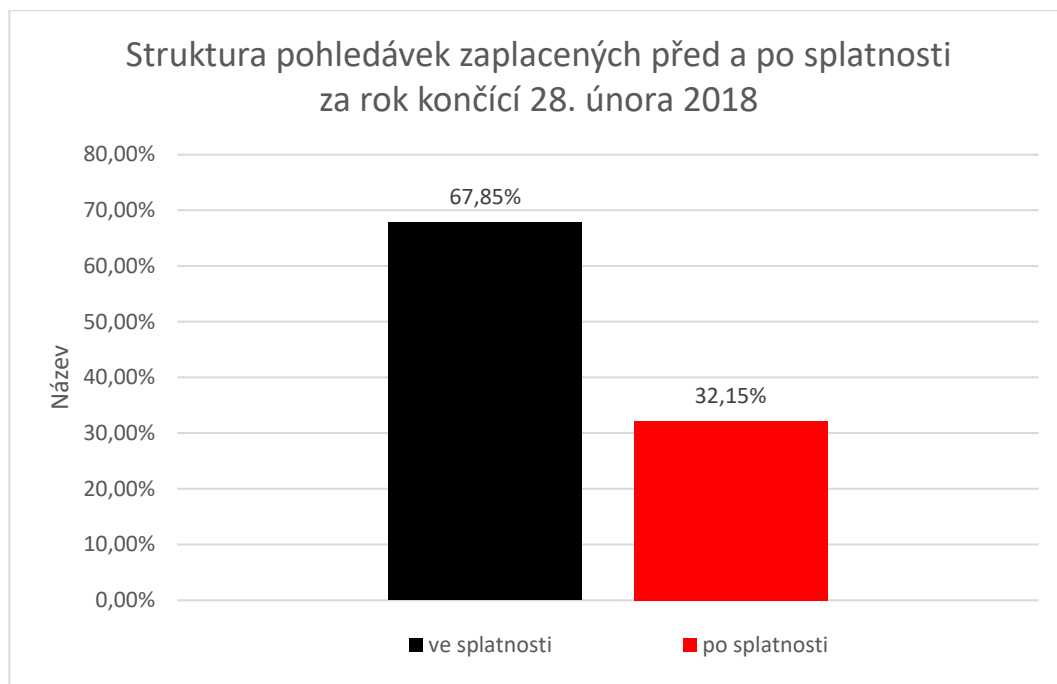
### 3.4.2 Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 28. února 2018

V následujícím grafu se nepatrně snížily zaplacené pohledávky, ale nezaplacené pohledávky se zvýšily oproti minulému roku. Zaplacené pohledávky činily 995 mil. Kč a nezaplacené tvoří téměř pětinu zaplacených pohledávek. Tato situace by mohla být zapříčiněná tím, že podnikatel v tomto období nespolupracoval z žádnou vymáhací společností.



Graf 3.3: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

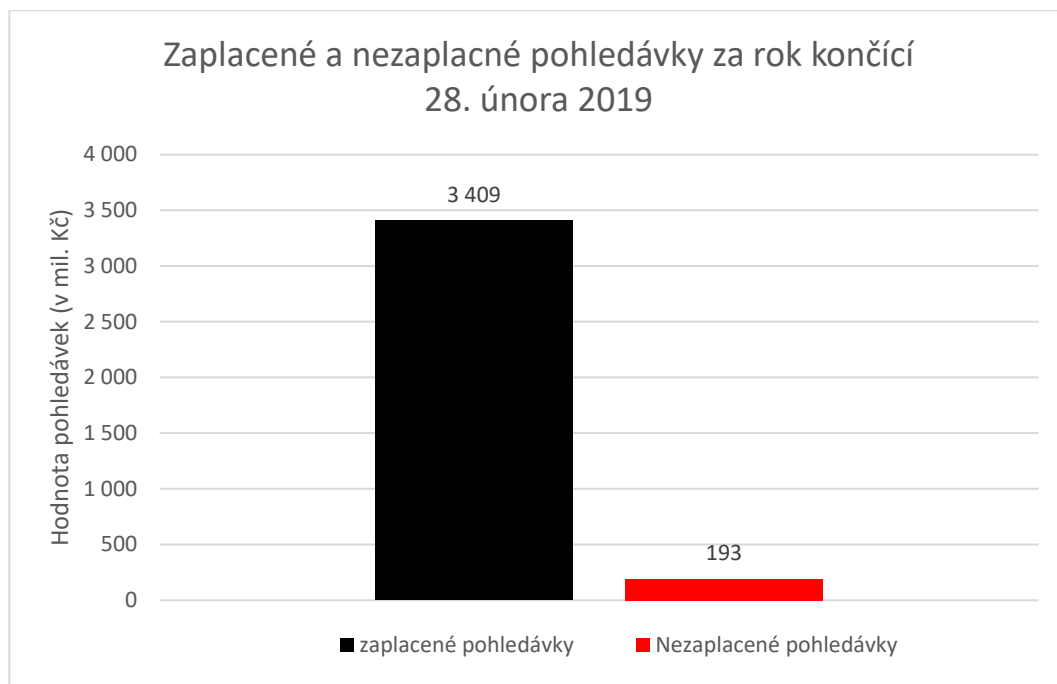
V roce končící 28. února 2018 přibylo zaplacených pohledávek po splatnosti oproti předchozímu roku, a to na 32,15 % z celkových pohledávek 995 mil. Kč. Zaplacených pohledávek po splatnosti je tedy téměř 300 mil. Kč, což je nárůst oproti předchozímu roku o 26 mil. Kč.



Graf 3.4: Pohledávky před a po splatnosti z rok končící 28. února 2028 (zdroj: vlastní zpracování dle [12])

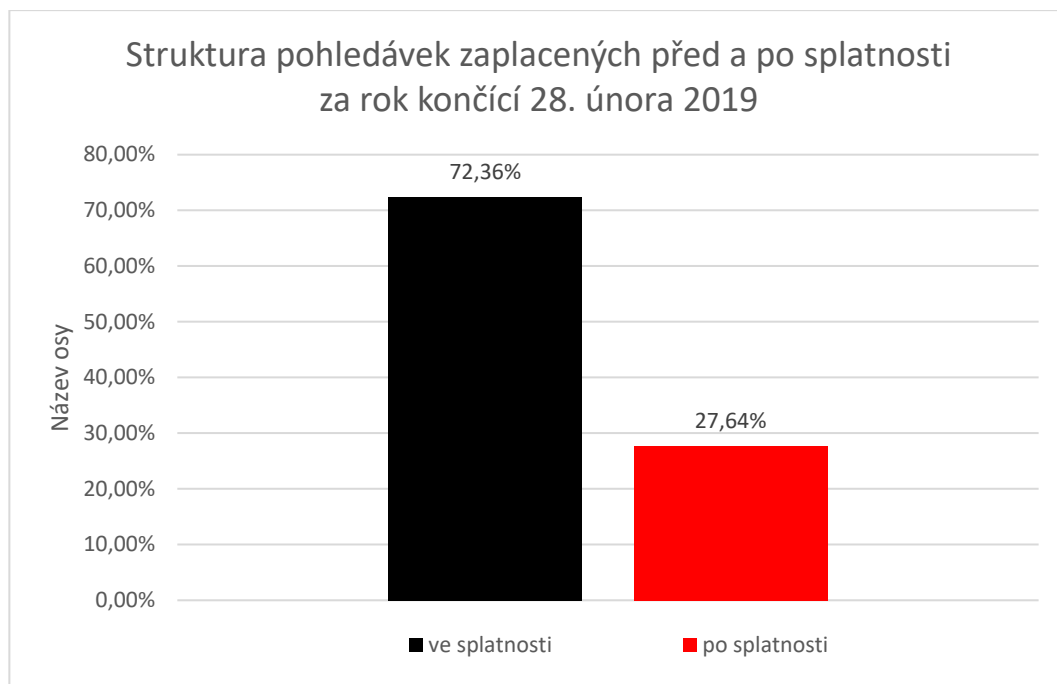
### 3.4.3 Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 28. února 2019

V tomto roce nám rapidně vzrostly zaplacené pohledávky oproti předešlému roku. Zatímco u nezaplacených pohledávek nastal mírný pokles, a to na 193 mil. Kč. Tento rok se považuje za velmi úspěšný, co se týče problematiky placení pohledávek. Od roku 2018 podnikatel začal spolupracovat s vymáhací společností, což lze považovat za důvod vzrůstu zaplacených pohledávek a za pokles nezaplacených pohledávek.



Graf 3.5: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

V období končící 28. únor 2019 nastal pokles v procentech zaplacených pohledávek po splatnosti na 27,64 %, ale celková hodnota zaplacených pohledávek je 3 409 mil. Kč. Zaplacené pohledávky po splatnosti mají hodnotu 942 mil. Kč, což je o 642 mil. Kč více než v roce předešlém. Tato změna by mohla souviset s tím, že podnikatel začal spolupracovat s vymáhací společností, jak je již uvedeno u předchozího grafu.

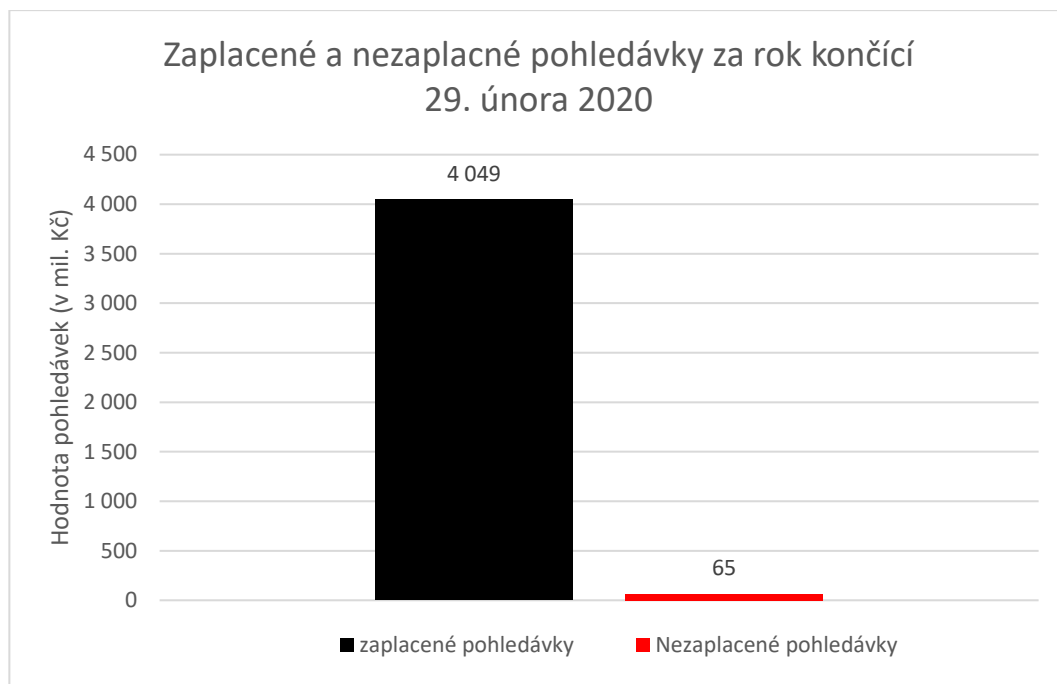


Graf 3.6: Pohledávky před a po splatnosti za rok končící 28. února 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [12])

#### **3.4.4 Přehled zaplacených a nezaplacených pohledávek za rok končící 29. února 2020**

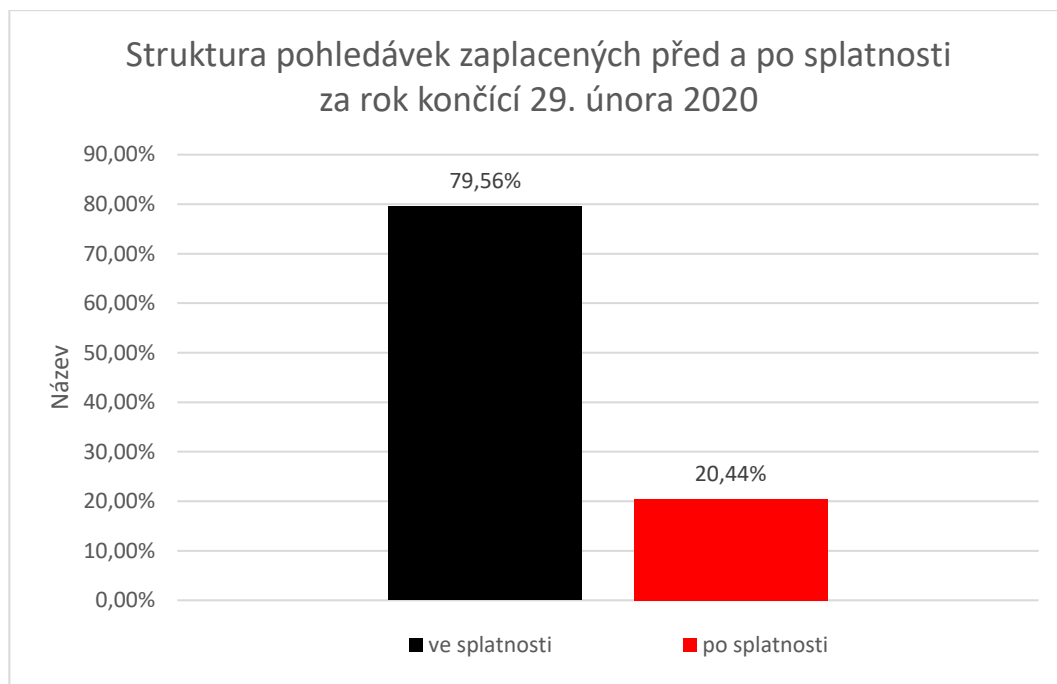
I rok končící 29. února 2020 lze považovat za velmi úspěšný, opět vzrostly zaplacené pohledávky na 4 049 mil. Kč. Další velké plus je pokles nezaplacených pohledávek téměř o třetinu oproti předcházejícímu roku. Zase se dá předpokládat, že tento posun k lepšímu lze přikládat vymáhací společnosti.





Graf 3.7: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 29. února 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

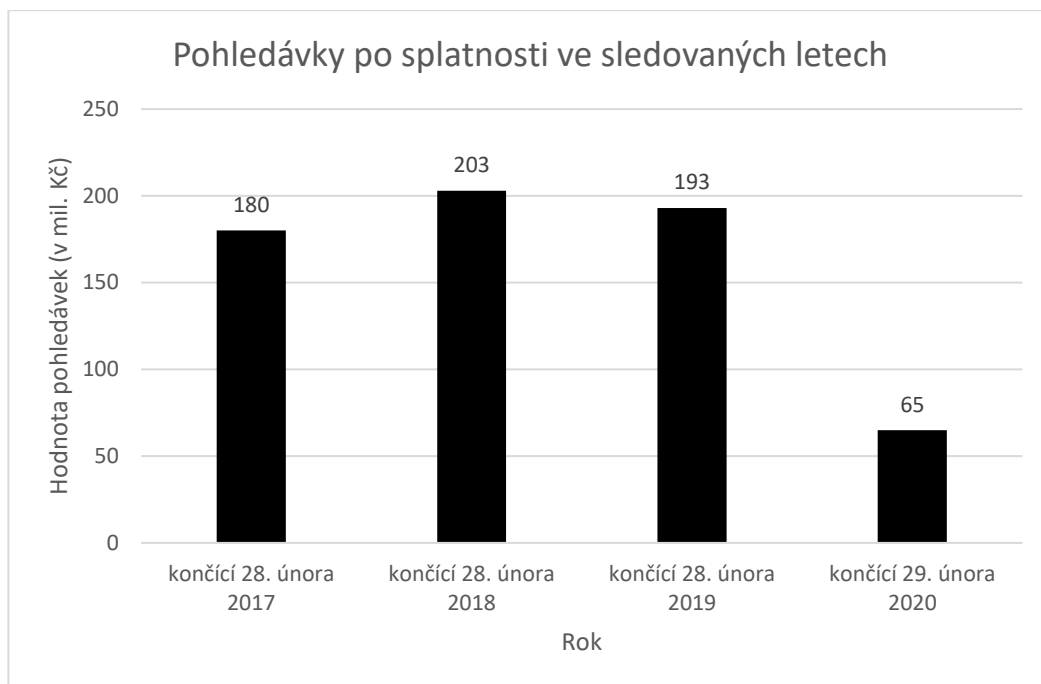
V posledním sledovaném roce opět procenta zaplacených pohledávek po splatnosti klesla na 20,44 %, to je 828 mil. Kč z celkové hodnoty zaplacených pohledávek 4 049 mil Kč. Tudíž pokles oproti minulému roku je o 114 mil. Kč.



Graf 3.8: Pohledávky před a po splatnosti 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [12])

### 3.4.5 Pohledávky po splatnosti za všechny sledované roky

Z následujícího grafu lze vyčíst, že v roce končící 28. února 2017 bylo 180 mil. Kč pohledávek po splatnosti. Následující rok se hodnota navýšila na 203 mil. Kč což je nárůst o necelých 13 %. V roce končící 28. února 2019 nastal mírný pokles o 10 mil. Kč, tj. o 5 %, ale zásadní pokles lze vidět poslední rok, kdy hodnota klesla o více než polovinu minulého roku, a to na hodnotu 65 mil. Kč. Pokles roku končícího 29. února 2020 oproti roku končící 28. února 2019 je tedy o 66 %, čemuž mohla přispět nová vymáhací společnost, se kterou podnikatel začal spolupracovat.



Graf 3.9: Pohledávky po splatnosti ve sledovaných letech (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

### 3.4.6 Pohledávky předané vymáhací agentuře za roky 2018 a 2019

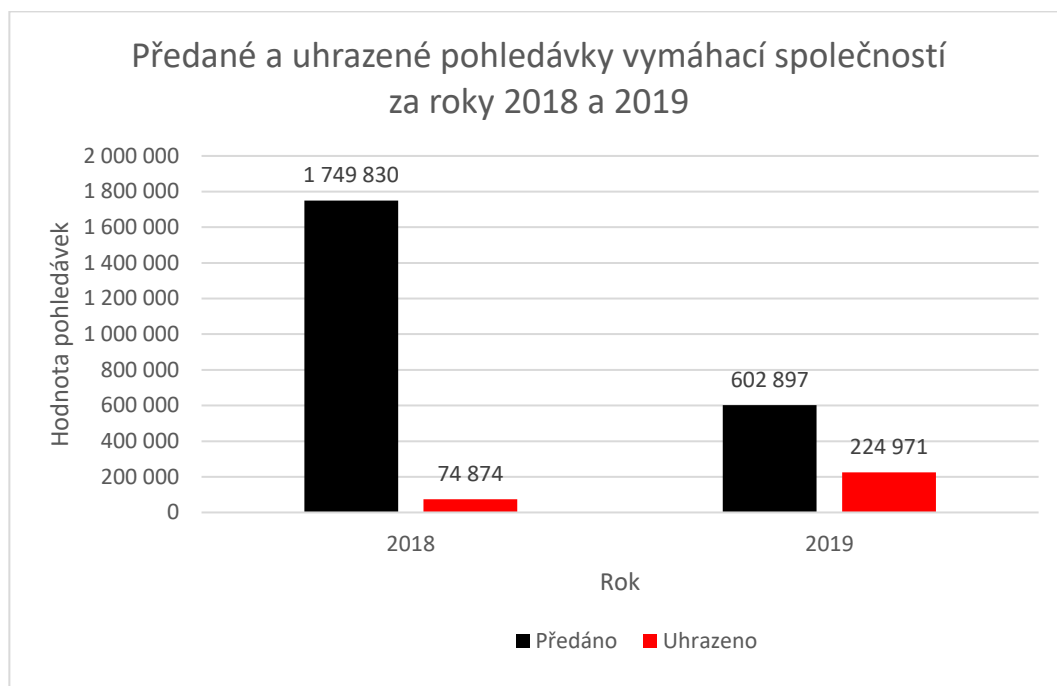
Podnikatel předává pohledávky, které dlužníci neuhradili, vymáhací společnosti. S touto společností spolupracuje od roku 2018. Z předcházející tabulky a následujícího grafu lze vyčíst, že v roce 2018 byly společnosti předány pohledávky v hodnotě 1 749 830 Kč a podařilo se jim získat 74 874 Kč, což je 5,98% úspěšnost. Lze tedy říct, že v roce 2018 vymáhací společnost nebyla příliš úspěšná. [14]

V následujícím roce společnost obdržela pohledávky v hodnotě 602 287 Kč a vymohla 224 971 Kč. Oproti loňskému roku je to obrovské zlepšení, protože úspěšnost pro rok 2019 byla 37,31 %, což je velký pokrok, ale stále tato úspěšnost není úplně optimální.

Vymáhací společnosti ovšem podnikatel platí provizi ve výši 25 % z vymožené částky. Provize je pro podnikatele nákladem. V roce 2018 zaplatil 18 719 Kč a v roce 2019 zaplatil 56 243 Kč.

Tabulka 3.1: Úspěšnost vymáhací společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle [14])

Rok	Předáno	Uhrazeno	úspěšnost
2018	1 749 830 Kč	74 874 Kč	5,98 %
2019	602 897 Kč	224 971 Kč	37,31 %



Graf 3.10: Předané pohledávky vymáhací společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle [14])

### 3.5 Analýza v ekonomické oblasti

V této kapitole bude provedena analýza ekonomické situace podnikatele pro roky končící 28. února 2017, 28. února 2018, 28. února 2019 a 29. února 2020. Rok končící 2021 nebude zahrnutý, protože podnikateli účetní závěrku schvaluje auditor, který má na tuto činnost 6 měsíců, což je do konce srpna 2021. Nejdříve bude zanalyzován podnikatel z pohledu ukazatele likvidity, a to okamžité, pohotové i běžné. Dále bude vyjádřeno, jak je na tom podnikatel se zadlužeností, kde bude použit ukazatel celkové zadluženosti a doba splácení dluhů. Závěr této kapitoly rozebere ukazatel aktivity, kam se řadí doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Všechny údaje potřebné k výpočtům jsou čerpané z rozvahy a z výkazu

zisku a ztrát.

### 3.5.1 Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity byl zvolen za účelem zjištění schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Jsou vypočítány všechny tři typy likvidity, a to okamžitá, pohotová a běžná. Jedná se o poměry většinou dvou hodnot, které lze dohledat v rozvaze podniku. (viz kapitola 2.5.1)

#### Okamžitá likvidita

Tabulka 3.2: Okamžitá likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Krátkodobý finanční majetek (mil. Kč)	2 144	2 384	1 577	611
Krátkodobé závazky (mil. Kč)	13 383	11 007	9 564	8 530
<b>Okamžitá likvidita</b>	<b>0,16</b>	<b>0,22</b>	<b>0,16</b>	<b>0,07</b>

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Z vypočítaných hodnot lze zjistit, že doporučenou hodnotu věřitel dodržel pouze v roce končící 28. února 2018. V roce končící 28. února 2017 a 28. února 2019 je hodnota jen mírně pod doporučenou hodnotou, ale v posledním roce se hodnota velmi snížila, což může být dopad neefektivního využívání finančních prostředků, zřejmě měl podnikatel větší výdaje, protože hodnota finančního majetku velmi klesla a to na 611 mil. Kč.

#### Pohotová likvidita

Tabulka 3.3: Pohotová likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Oběžná aktiva (mil. Kč)	6 920	6 814	7 356	7 415
Zásoby (mil. Kč)	2 902	2 335	1 967	1 965

Krátkodobé závazky (mil. Kč)	13 383	11 007	9 564	8 530
<b>Pohotová likvidita</b>	<b>0,30</b>	<b>0,41</b>	<b>0,56</b>	<b>0,64</b>

Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Vypočítané hodnoty jsou menší, což může znamenat, že podnikatel spoléhá na případný prodej zásob. Hodnoty však s postupem času pomalu rostou, což je způsobeno klesáním hodnot krátkodobých závazků.

### **Běžná likvidita**

Tabulka 3.4: Běžná likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

<b>Rok</b>	<b>končící 28. února 2017</b>	<b>končící 28. února 2018</b>	<b>končící 28. února 2019</b>	<b>končící 29. února 2020</b>
Oběžná aktiva (mil. Kč)	6 920	6 814	7 356	7 415
Krátkodobé závazky (mil. Kč)	13 383	11 007	9 564	8 530
<b>Běžná likvidita</b>	<b>0,52</b>	<b>0,62</b>	<b>0,77</b>	<b>0,87</b>

U běžné likvidity se doporučená hranice pohybuje od 1,5 do 2,5. Jak je vidět, v žádném roce se nepodařilo krátkodobé závazky oběžnými aktivy zcela pokrýt. V roce končící 28. února 2017 oběžná aktiva pokrývala krátkodobé závazky pouze z poloviny. Tato situace je pro podnik značně riziková. Z tabulky je patrné, že se hodnota běžné likvidity každým rokem zvyšuje a pomalu se blíží hranici 1,5. Riziko, že podnikatel upadne do platební neschopnosti, se tak postupně snižuje.

### **3.5.2 Ukazatel zadluženosti**

Ukazatel zadluženosti vypovídá o tom, kolik majetku je financováno cizím kapitálem. Pro výpočet tohoto ukazatele bude použita celková zadluženost a doba splácení dluhu. Hodnoty potřebné pro získání výsledků se nachází v rozvaze a cash flow. (viz kapitola 2.5.2)

#### **Celková zadluženost**

Tabulka 3.5: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

<b>Rok</b>	<b>končící 28. února 2017</b>	<b>končící 28. února 2018</b>	<b>končící 28. února 2019</b>	<b>končící 29. února 2020</b>
Cizí zdroje (mil. Kč)	15 189	13 239	11 314	9 466
Aktiva celkem (mil. Kč)	28 068	27 763	28 506	27 058
<b>Celková zadluženost (%)</b>	<b>54,12</b>	<b>47,69</b>	<b>39,69</b>	<b>34,98</b>

V roce končící 28. února 2017 je nejvyšší zadluženost, a to 54, 12 %. Naopak v posledním roce je nejmenší zadluženost, a to 34,98 %. Zadluženost klesá, ale po celé čtyři roky se drží v rozmezí doporučené hodnoty, což je 30 % až 60 %. V tomto ohledu si podnikatel vede velmi dobře, a tím se stává pro případné věřitele důvěryhodný.

### **Doba splácení dluhů**

Tabulka 3.6: Doba splácení dluhů (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

<b>Rok</b>	<b>končící 28. února 2017</b>	<b>končící 28. února 2018</b>	<b>končící 28. února 2019</b>	<b>končící 29. února 2020</b>
Cizí zdroje (mil. Kč)	15 189	13 239	11 314	9 466
Rezervy (mil. Kč)	1 315	1 731	1 245	864
Provozní cash flow (mil. Kč)	893	3 051	2 818	2 054
<b>Doba splácení dluhů (let)</b>	<b>15,54</b>	<b>3,77</b>	<b>3,57</b>	<b>4,19</b>

V prvním roce byl podnikatel schopen splatit své dluhy za 15 let při stávající výkonnosti, což je nepřijatelné. Podnik nejspíše správně zareagoval a hned další rok hodnota rapidně klesla, a to na necelé 4 roky. To lze považovat za velký úspěch, díky velkému nárůstu provozního cash flow. Další rok tuto hodnotu podnik udržel, ale v posledním roce nepatrně vzrostla. Optimální je, aby trend ukazatele klesal, což se poslední rok nepodařilo.

### 3.5.3 Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity udává, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Ukazatele, jenž posuzují závazky a pohledávky jsou doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Hodnoty potřebné k výpočtu se nachází v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. (viz kapitola 2.5.3)

#### Doba obratu pohledávek

Tabulka 3.7: Doba obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Obchodní pohledávky (mil. Kč)	1 861	1 951	1 603	1 482
Tržby z prodeje výrobků a služeb (mil. Kč)	2 438	2 822	2 278	2 113
Tržby za prodej zboží (mil. Kč)	41 721	42 618	42 283	40 857
<b>Doba obratu pohledávek (dny)</b>	<b>15,17</b>	<b>15,46</b>	<b>12,95</b>	<b>12,42</b>

Doba obratu pohledávek je velmi nízká, pohybuje se od necelých 13 až do 15 dnů. Podnikatel má velké tržby za prodej zboží, ale malé množství obchodních pohledávek. V průběhu let hodnota doby obratu pohledávek klesá, což znamená, že pohledávky jsou podnikateli hrazeny rychleji a doba úhrady je nižší než obvyklá lhůta 30 dnů.

#### Doba obratu závazků

Tabulka 3.8: Doba obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Závazky u obchodních vztahů (mil. Kč)	3 068	2 652	2 697	2 082
Tržby z prodeje výrobků a služeb (mil. Kč)	2 438	2 822	2 278	2 113
Tržby za prodej zboží (mil. Kč)	41 721	42 618	42 283	40 857



<b>Doba obratu závazků (dny)</b>	<b>25,01</b>	<b>21,01</b>	<b>21,79</b>	<b>17,44</b>
--------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Doba obrátů závazků také v průběhu let klesá. V prvním roce byl počet dní nejvyšší, a to 25 dní. V posledním roce se hodnota dostala až na 17,44 dní. Doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek, což splňuje podnikatel ve všech letech.

### **3.6 Pohledávky z účetního a daňového hlediska**

V této kapitole bude vymezeno vedení účetnictví podnikatele, dále budou rozebrány odpisy a opravné položky.

#### **3.6.1 Vedení účetnictví a daňové aspekty**

Podnikatel vede účetnictví dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Pro vedení účetnictví používá program Oracle a účetní období společnosti končí vždy k poslednímu únoru daného roku. V daňové oblasti podnikatel rovněž respektuje právní předpisy, a to zákon o daních z příjmů, zákon o rezervách a zákon o DPH. Věřitel je měsíčním plátcem DPH.[12]

Podnikatel vykazuje pohledávky v nominální hodnotě snížené o opravnou položku k pochybným pohledávkám. Opravná položka k pochybným pohledávkám je vytvořena na základě věkové struktury pohledávek a individuálního posouzení bonity dlužníka. Pohledávky nejsou kryty věcnými zárukami a žádná z nich nemá splatnost delší než 5 let. [11]

#### **3.6.2 Odpisy**

Podle vnitřní směrnice jsou účetní odpisy rovnoměrné. Daňové odpisy jsou odepisovány zrychleně, dle zákona o daních z příjmů. Odpisy se účtují na účet 546 a slouží jako náklad podnikatele. [11]

### Odpisy pohledávek v jednotlivých letech

Tabulka 3.9: Odpisy pohledávek v jednotlivých letech (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Odpis pohledávky (v mil. Kč)	3	12	28	6

V prvním roce bylo odepsáno 3 mil. Kč pohledávek. Následující rok se odpis zvýšil na 12 mil. Kč a v roce končící 28. února 2019 více jak dvojnásobně oproti roku končící 28. února 2018, a to na 28 mil. Kč. V posledním roce byly odpisy pohledávek ve výši 6 mil. Kč. Tyto hodnoty vykazují množství pohledávek, které se museli odepsat z důvodu jejich neuspokojení.

#### 3.6.3 Opravné položky k pohledávkám

V prvním sledovaném roce podnikatel vytvořil opravné položky k pohledávkám v hodnotě 54 mil. Kč, ale také zrušil v hodnotě 64 mil. Kč. Pro tento rok byl celkový stav opravných položek 92 mil. Kč, protože počáteční stav byl 102 mil. Kč. V roce končící 28. února 2018 byly vytvořeny opravné položky k pohledávkám ve výši 20 mil. Kč a rovněž zrušeny ve výši 45 mil. Kč. K roku končící 28. února 2018 činil celkový stav 67 mil. Kč. Také v roce končící 28. února 2019 podnikatel vytvořil opravnou položku v hodnotě 43 mil. Kč a zároveň zrušil ve výši 67 mil. Kč. Celkový stav pro rok 2018 činí 43 mil. Kč. V posledním roce byly vytvořeny opravné položky na 14 mil. Kč a zrušeno 11 mil. Kč. Pro rok končící 29. února 2020 činily opravné položky 46 mil. Kč. [11]

Tabulka 3.10: Opravné položky (v mil. Kč) (zdroj: vlastní zpracování dle [11])

Rok	končící 28. února 2017	končící 28. února 2018	končící 28. února 2019	končící 29. února 2020
Počáteční zůstatek	102	92	67	43
Tvorba opravné položky	54	20	43	14

Zrušení opravné položky	-64	-45	-67	-11
<b>Konečný zůstatek</b>	<b>92</b>	<b>67</b>	<b>43</b>	<b>46</b>

Z výše uvedené tabulky je patrné, že nejvyšší stav opravných položek byl v roce 2016. Následující dva roky hodnota klesala a v posledním roce, tedy 2019, nepatrně opět vzrostla. Je dobře, že podnikatel tvoří opravné položky k pohledávkám, protože do účetnictví zahrnuje jen ty zisky, které byly skutečně dosaženy.

### 3.7 Shrnutí analytické části

V analytické části byl nejdříve představen podnikatel XXX, a. s. a jeho způsoby zajištění a vymáhání pohledávek. Poté byla provedena analýza pohledávek po splatnosti v jednotlivých letech. V letech 2018 a 2019 byla zpracována úspěšnost vymáhací společnosti se kterou podnikatel od roku 2018 spolupracuje.

Co se týče ekonomické části, byly vypočítány ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá), ukazatele zadluženosti (celková a doba splácení dluhů) a ukazatele aktivity (doba obratu pohledávek a doba obratu závazků).

Nakonec bylo představeno účetní a daňové hledisko, kde je uveden způsob vedení účetnictví, opravné položky k pohledávkám a odpisy pohledávek. Analytická část je východiskem pro zpracování vlastních návrhů řešení.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ VČETNĚ JEJICH EKONOMICKÉHO ZHODNOCENÍ

V kapitole vlastní návrhy řešení budou představeny podnikateli způsoby, jak lze předcházet pohledávkám po splatnosti. První podkapitola se bude zabývat prevencí vzniku problematické pohledávky, tedy prověřováním zákazníka před uzavřením smlouvy. V druhé části bude navrženo, jakými způsoby lze zajišťovat pohledávky. Třetí část kapitoly bude věnována vymáhání pohledávek po splatnosti a tomu, jak vymáhání zefektivnit. V závěru kapitoly bude uvedeno zmírnění účetních, daňových a ekonomických dopadů a v neposlední řadě budou zhodnoceny návrhy a jejich realizovatelnost v praxi.

### 4.1 Prevence vzniku problematické pohledávky

Prevence je velmi důležitou součástí předsmulovního jednání, ale v mnoha případech je tento proces zanedbáván. Proto v této kapitole budou navrženy způsoby, jak prověřit stávající i nové zákazníky.

#### 4.1.1 Zajišťování informací o nových obchodních partnerech

Jak bylo již uvedeno, společnost by měla své zákazníky prověřit ještě před uzavřením smluv, což moc podnikatel nedělá. Proto je doporučeno využít některý z externích informačních zdrojů, pomocí nichž lze zjistit například zda subjekt zrovna neprochází insolvenčním řízením. U odběratelů lze provádět kontroly prostřednictvím interních zdrojů, kde lze zjistit jejich platební morálku. Touto kontrolou může podnikatel předejít velkému množství pohledávek po splatnost.

Základním zdrojem pro získání informací je **Obchodní rejstřík**, který je spravovaný ministerstvem spravedlnosti ČR a je dostupný na webových stránkách [www.justice.cz](http://www.justice.cz). Zde se nacházejí základní informace o podnikatelských subjektech, ale i sbírka listin, kde podnikatelé musí vkládat účetní závěrky a výroční zprávy. Z účetních výkazů je také možné vypočítat například dobu obratu závazku či likviditu odběratele. Součástí obchodního rejstříku je i **Insolvenční rejstřík**, ve kterém lze vyhledat dlužníky, proti kterým bylo zahájeno insolvenční řízení.

Velkou výhodou této webové stránky je, že přístup a informace nejsou zpoplatněny, ale nevýhodou je, že se zde nenacházejí subjekty, které nemají povinnost se do obchodního rejstříku zapisovat. [10]

Dále je podnikateli doporučen **Administrativní registr ekonomických subjektů**, který je dostupný na webové adrese [https://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz) a je spravován Ministerstvem financí. Jsou zde zpřístupněny údaje z informačních systému pro vedení registrů a evidencí veřejné správy o ekonomických subjektech. Výhodou tohoto systému je, že se zde nachází veškeré subjekty vykonávající ekonomickou činnost a také je bezplatný. Dále pracuje s mnoha zdroji, například insolvenční rejstřík, registr plátců daně z přidané hodnoty a centrální evidence úpadců. Nevýhodou oproti obchodnímu rejstříku je, že neobsahuje sbírku listin. [15]

Za podrobnější zdroj informací je považován **Centrální evidence exekucí**, která je dostupná na internetové adrese <https://www.ceecr.cz/>. Jedná se o veřejný seznam, který je veden, provozován a spravován Exekutorskou komorou České republiky. Soudní exekutoři zde zapisují údaje uvedené ve vyrozumění o zahájení exekuce. Tato webová stránka je zpoplatněná, což je nevýhoda, ale zase poskytne velké množství potřebných informací. Nenachází se zde údaje o výkonech rozhodnutí vedených soudy, exekucích vedených orgány státní správy a samosprávy, finančními orgány či zdravotními pojišťovnami. [16]

Tabulka 4.1: Ceník CEE (zdroj: vlastní zpracování dle [16])

Poplatek (v Kč včetně DPH)	Množství poskytnutých údajů
60	1 - 1 000
30	1 001 - 10 000
15	10 001 - 1 000 000
6	nad 1 000 001

Centrální evidence exekucí je sice placená, ale jak z výše uvedené tabulky vyplývá,

cena je spíše symbolická, proto je podnikateli doporučeno ji využívat. Podnikatel, kterým se tato bakalářská práce zabývá má hodně dlužníků, takže naplní i větší kapacitu vyhledávaných údajů, jako například 10 001 – 1 000 000 poskytnutých údajů.

## **4.2 Zajišťovací a utvrzovací instrumenty**

V zajišťovacích a utvrzovacích instrumentech, které byly popsány v kapitole 2.2.5, budou navrženy nástroje, kterými by mohl podnikatel předcházet velkému objemu nezaplacených pohledávek. Podnikatel své pohledávky zajišťuje převážně finanční zárukou, proto je doporučeno použít i další nástroje zajištění a utvrzení.

### **4.2.1 Zálohové platby**

Společnosti je navrženo využívat zajišťovací instrument v podobě zálohových plateb, což je drobný příjem před úhradou celé pohledávky. Výši záloh má podnikatel stanovenou na 10 % z kupní cen, což je adekvátní. U spolehlivých plátců lze ponechat tuto sazbu. V ostatních případech je doporučeno sazbu navýšit na 15 % z kupní ceny.

### **4.2.2 Úrok z prodlení**

Dalším prostředkem, jak předejít problematickým pohledávkám, je úrok z prodlení. Jedná se o dobrou motivaci pro odběratele, aby včas zaplatili. Výši úroku má podnikatel 0,01 % z dlužné částky za každý den prodlení. Lze doporučit navýšit procenta na 0,04 % z dlužné částky za každý uplynulý den po splatnosti. Dosavadní výše úroku z prodlení je příliš nízká a dostatečně nemotivuje k úhradě pohledávek včas.

### **4.2.3 Smluvní pokuta**

Pro další motivaci objednavatele je doporučeno zvolit smluvní pokutu, jelikož ji podnikatel nemá sjednanou. Lze ji navrhnout na 0,2 % z dlužné částky za každý den prodlení. Tato výše je optimální a nebyla by v rozporu s dobrými mravy, proto je doporučeno, aby si podnikatel sjednal smluvní pokutu se všemi dlužníky.

#### 4.2.4 Bankovní záruka

Bankovní záruka je velmi účinný zajišťovací prostředek, ale musí se vzít v potaz poplatky (kapitola 3.3), které jsou nákladem pro podnikatele. Podnikatel u některých odběratelů využívá bankovní záruky. Přesto budou pro srovnání představeny jiné banky. Byly vybrány banky: Sberbank, UniCredit Bank, Česká spořitelna, Komerční banka z důvodu častého vyhledávání v internetovém prohlížeči Google.

Tabulka 4.2: Poplatky vybraných bank poskytující bankovní záruku (zdroj: vlastní zpracování dle [27][28][29][30])

Banka	Zpracování a vyhodnocení žádosti o bankovní záruku	Poskytování bankovní záruky	Změna smlouvy o poskytnutí bankovní záruky
Sberbank	individuálně	individuálně	3 000 Kč
UniCredit Bank	min. 5 000 Kč	min. 3 000 Kč	2 000 Kč
Česká spořitelna	individuálně	min. 5 000 Kč	min. 2 500 Kč
Komerční banka	individuálně	individuálně	min. 2 000 Kč

Z výše uvedené tabulky nelze jednoznačně určit nejvýhodnější banku, se kterou by si mohl podnikatel zřídit bankovní záruku. Většinou je vše individuální. Co se týče změny smlouvy o poskytnutí bankovní záruky, nejnižší poplatek má UniCredit Bank a Komerční banka. UniCredit Bank má poměrně vysoký poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o bankovní záruku. Lze konstatovat, že nejvýhodnější variantou je Komerční banka, ale je doporučeno tyto banky kontaktovat a zjistit si poplatky, které jsou individuální.

#### 4.3 Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou

Vymáhání pohledávek mimosoudní cestou (v kapitole 2.3) může dělat podnikatel sám, anebo s pomocí třetí osoby. Podnikatel využívá služeb vymáhací společnosti, ale lze říci, že není velmi efektivní, proto budou navrženy jiné společnosti, které

se zabývají vymáháním pohledávek.

#### 4.3.1 Vymáhání věřitelem

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3, podnikatel se snaží nejprve pohledávky vymáhat sám. Nejdříve pošle informativní mail, kde odběrateli zdůrazní, že vede fakturu po splatnosti, a až poté zasílá upomínku. Je doporučeno tento krok s e-mailem přeskočila a rovnou poslala upomínku, poté další, a jestliže by problém přetrvával, předat pohledávku inkasní společnosti. Vymáhání věřitelem má tu výhodu, že má přehled o všech pohledávkách po splatnosti. Má však i velkou nevýhodu a to tu, že zabere spoustu času, který by mohl podnikatel věnovat něčemu užitečnějšímu, než je urgování svých dlužníků.

#### 4.3.2 Inkasní společnosti

Podnikatel využívá nejmenovanou vymáhací společnost, ale z údajů v kapitole 3.4.6 je zřejmé, že vymáhání není velmi efektivní, proto budou představeny návrhy zvolených inkasních společností. První zvolenou je SAFIN INVEST s. r. o. a druhou Pavel Krbec – pohledavky.com. Tyto dvě byly vybrány, protože jako jediné na svých internetových stránkách uvádí ceník služeb. Dále byly zvoleny společnosti Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby s. r. o. a EXPOHLEDÁVKY s. r. o., bohužel nebyl získán přehled provizí, ale uvádějí alespoň rozmezí, ve kterém se pohybují.

##### SAFIN INVEST s. r. o.

Tabulka 4.3: Provize z výše pohledávky - SAFIN INVEST s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování dle [17])

Výše pohledávky ( v Kč)	Doba od data splatnosti pohledávky do data převzetí k inkasu				
	1 - 2 měsíce	3 - 6 měsíců	6 - 12 měsíců	12 - 24 měsíců	Nad 24 měsíců
Do 50 000	10,0%	17,0%	20,0%	23,0%	30,0%
50 – 100 000	8,5%	15,0%	17,0%	20,0%	28,0%



<b>100 – 150 000</b>	7,5%	12,0%	15,0%	18,0%	25,0%
<b>150 – 200 000</b>	6,0%	10,0%	13,0%	15,0%	23,0%
<b>Nad 200 000</b>	Individuální	Individuální	Individuální	Individuální	Individuální

V tabulce výše jsou uvedeny provize, které si účtuje společnost za své služby. Na první pohled je patrné, že čím dříve pohledávku předáme, tím menší je provize. A také čím je větší vymáhaná částka, tím je též provize nižší. Podnikatel má určitě i mnoho pohledávek nad 200 000 Kč, tak v tomto případě se provize odvíjí od individuální dohody. [17]

### **Pavel Krbec – pohledavky.com**

Tabulka 4.4: Provize z vymožené částky - Pavel Krbec (zdroj: vlastní zpracování dle [18])

<b>Hodnota pohledávky (V Kč)</b>	<b>Provize</b>
<b>Do 50 000</b>	15 - 40 %
<b>50 000 - 300 000</b>	10 - 25 %
<b>300 000 - 1 000 000</b>	10 - 20 %
<b>Nad 1 000 000</b>	6 - 10 %

Daná tabulka představuje provize podnikatele Pavla Krbce – pohledavky.com. Konkrétní výše provize je závislá na době, která uplynula od splatnosti faktury, stavu, v jakém se nachází dlužník, platební vůle dlužníka a mnoha dalších faktorech, ale nikdy nepřesáhne 40 % z vymožené částky. Z tohoto důvodu jsou v tabulce uvedené rozhraní provizí, a ne přesná procenta. U většího salda pohledávek stanovují výši provizí s ohledem na celkový objem všech pohledávek v tomto saldu. [18]

### **Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby s. r. o.**

Tato společnost s ručením omezeným nabízí vymáhání pohledávek, které přesahují hodnotu 20 000 Kč. Bohužel nebyl získán přehled provizí, ale výše poplatku se

pohybuje v rozmezí 5 % až 50 % z dlužné částky. Přesné číslo závisí na výši pohledávky – čím nižší dlužná částka, tím vyšší podíl poplatku. [26]

#### **EXPOHLEDÁVKY s. r. o.**

Tato společnost se specializuje na mimosoudní vymáhání pohledávek. Poskytuje komplexní právní servis včetně právního posouzení každého případu a bezplatného poradenství. Smluvní odměna činí 20 % až 30 % z vymožené částky. Také spolupracují přímo s exekutory, což je ojedinělé. [25]

Podnikateli je doporučeno kontaktovat více vymáhacích společností a vybrat si nabídku, která nejvíce vyhovuje pro spolupráci. Správné zvolení vymáhací společnosti může zefektivnit vymáhání pohledávek a předejít tak komplikacím.

### **4.4 Vymáhání pohledávek soudní cestou**

Pokud se pohledávky nedaří vymáhat mimosoudní cestou, podnikatel má možnost zahájit soudní řízení. Tato problematika je popsána v kapitole 2.3. Podnikatel velmi nevyužívá soudní vymáhání. Jsou dvě varianty, jak postupovat. Buď nalézací řízení dle občanského soudního řádu nebo rozhodčí řízení.

#### **4.4.1 Nalézací soudní řízení dle občanského soudního řádu**

První možností vymáhání pohledávek je soudního řízení dle občanského soudního řádu. Pro pohledávky v řádů milionů korun od jednoho dlužníka je podnikateli doporučeno využít platební rozkaz, protože je to výhodnější. V případě nesplacených pohledávek v řádů desetitisíců až statisíců korun je navrhována variantě elektronického platebního rozkazu. Návrh na tento rozkaz se podává elektronickým formulářem.

Tabulka 4.5: Poplatky za soudní řízení dle občanského soudního řádu (zdroj: vlastní zpracování dle [19])

Hodnota pohledávky (v Kč)	Listinný platební rozkaz	Elektronický platební rozkaz
Do 10 000	1 000 Kč	400 Kč

<b>10 001 - 20 000</b>	1 000 Kč	800 Kč
<b>20 001 - 40 000 000</b>	5 % z částky	4 % z částky
<b>Nad 40 000 000</b>	2 mil. Kč + 1 % částky přesahující 40 mil. Kč	-

Jak je již uvedeno výše a tabulka to jen potvrzuje, do jednoho miliónu korun je výhodnější použít elektronický platební rozkaz a nad jeden milion lze použít listinný platební rozkaz.

#### 4.4.2 Rozhodčí řízení

Také je podnikateli doporučeno si sjednat rozhodčí doložku, kterou je třeba zakotvit do kupních smluv. Rozhodčí řízení má výhodu oproti soudnímu řízení dle občanského soudního řádu, protože je mnohem rychlejší, efektivnější ale mnohdy i levnější. Pro srovnání poplatků byl zvolen sazebník pro Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky.[20]

Tabulka 4.6: Poplatky za rozhodčí řízení pro Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky (zdroj: vlastní zpracování dle [20])

<b>Hodnota pohledávky (v Kč)</b>	<b>Poplatek</b>
<b>Do 50 000 000</b>	5 % z hodnoty předmětu sporu, nejméně však 11 000 Kč
<b>Do 250 000 000</b>	2 500 000 Kč + 1 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 50 000 000 Kč
<b>Do 1 000 000 000</b>	4 500 000 Kč + 0,5 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 250 000 000 Kč
<b>Nad 1 000 000 000</b>	8 250 000 Kč + 0,25 % z hodnoty předmětu sporu převyšující 1 000 000 000 Kč

Tabulka výše udává, že až do 50 mil. Kč je poplatek ve výši 5 % z hodnoty

pohledávky, ale nejméně však 11 000 Kč. Rozhodčí řízení je vhodnější pro vyšší částky. Pro ty do 50 mil. Kč lze použít nalézací řízení dle občanského soudního řádu, kde jsou poplatky poměrně výhodnější.

#### 4.5 Srovnání nákladů soudního řízení dle občanského soudního řádu a rozhodčího řízení

Tabulka níže uvádí srovnání nákladu při elektronickém platebním rozkazu, listinném platebním rozkazu a rozhodčí řízení. Do 1 000 000 Kč vymáhané pohledávky je nejvhodnější využívat elektronický platební rozkaz. Na druhou stranu rozhodčí řízení je většinou rychleji vyřešené, neveřejné a jednoinstanční proto záleží, co podnikatel preferuje. Pro částky nad milion korun je doporučeno zvolila rozhodčí řízení. [19][20]

Tabulka 4.7: Srovnání nákladů (zdroj: vlastní zpracování dle [19][20])

Hodnota pohledávky (v Kč)	Listinný platební rozkaz (v Kč)	Elektronický platební rozkaz (v Kč)	Rozhodčí řízení (v Kč)
10 000	1 000	400	11 000
20 000	1 000	800	11 000
50 000	2 500	2 000	11 000
100 000	5 000	4 000	11 000
300 000	15 000	12 000	15 000
500 000	25 000	20 000	25 000
1 000 000	50 000	40 000	50 000

#### 4.6 Zmírnění účetních, daňových a ekonomických dopadů

Účetní a daňové hledisko provádí podnikatel bez větších komplikací. Využívá možnosti tvorby opravných položek k pohledávkám a odpisy pohledávek dle zákonů.

Co se týče ekonomického hlediska bylo zjištěno, že největší rozdíly od doporučených hodnot byly při výpočtu v ukazatelích likvidity. Tím, že podnikatel zlepší zajištění a vymáhání pohledávek, získá své prostředky včas a může tak i včas platit své závazky, a tím zlepšit likvidnost.

Negativním ekonomickým dopadem mohou být náklady spojené s využitím návrhů, které jsou uvedeny v této práci. Na druhou stranu těmito náklady může podnikatel snížit hodnotu pohledávek po splatnosti.

#### **4.7 Zhodnocení návrhů a jejich realizovatelnost v praxi**

Podnikateli byly předloženy návrhy na zlepšení zajištění a vymáhání pohledávek. Některé návrhy ohodnotil kladně, jiné jako nereálné. Co se týče vyhledávání informací o budoucích odběratelích, podnikatel zváží, zda by to bylo možné. Jelikož odběratelé se až tak velmi nemění, moc by to nepomohlo v množství pohledávek po splatnosti. Proto podnikatel nebude vynakládat výdaje na vyhledávání informací a postačí mu mnou navrhované neplacené zdroje. [12]

Dále byly v bakalářské práci navrženy zajišťovací instrumenty. Podnikatel využívá zejména bankovní záruku, proto byly představeny i další instrumenty. Zálohové platby hodnotí podnikatel velmi kladně, dokonce je v menší míře využívá, a proto zváží její rozšíření. U navrhovaného úroku z prodlení a smluvní pokuty se podnikatel více přiklání k úrokům z prodlení, myslí si, že je zbytečné využívat oba tyto instrumenty. Jak již bylo zmíněno, podnikatel využívá bankovní záruky, proto bylo doporučeno, aby se poohlédl i po nabídkách od jiných bank. Na což namítl, že s bankou, se kterou má bankovní záruky sjednané je spokojen. [12]

Byly předloženy návrhy i na vymáhání pohledávek, kde bylo navrženo u vymáhání mimosoudní cestou, vymáhání věřitelem, což se podnikatel snaží, ale bohužel na toto nemá takovou kapacitu, a tak využívá vymáhací společnosti. Jenže dosavadní společnost nebyla velmi efektivní, proto byla doporučena změna inkasní společnosti. Podnikatel se mnou souhlasil a uvedl, že od začátku roku 2020 spolupracuje s jinou vymáhací agenturou. Vymáhání soudní cestou společnost příliš nevyužívala, proto byla zařazena do návrhů i tato varianta. Podnikatel návrh hodnotil velmi kladně, jen si není jistý, zda by se mu to vyplatilo, a zda by měl na

to kapacitu, ale určitě tuto možnost zváží. [21]

Z hlediska účetního a daňového nebyly navrženy změny, protože se lze říci, že je vše v pořádku. Z ekonomického hlediska byl problém u likvidity, což se odvíjí hlavně od zajištění a vymáhání pohledávek, které bylo s podnikatelem již zkonzultováno. Celkově podnikatel hodnotil návrhy převážně kladně, dokonce bude některé zvažovat. Nemohl však sdělit, zda bude některý návrh opravdu zrealizovaný.

#### **4.8 Shrnutí vlastních návrhů řešení**

Podnikateli byly představeny způsoby, kterými lze předcházet velkému množství pohledávek po splatnosti. Nejprve byla popsána prevence vzniku problematické pohledávky, jedná se o prověření budoucích i stávajících dlužníků.

Poté byly navrženy způsoby, kterými lze utvrzovat pohledávky, jako například smluvní pokuta. Co se týče pohledávek po splatnosti, byly představeny možnosti vymáhání pohledávek, a to soudní i mimosoudní cestou.

Ke konci kapitoly bylo uvedeno zmírnění účetních, daňových a ekonomických dopadů a v neposlední řadě byly návrhy představeny podnikateli, který zhodnotil jejich realizovatelnost.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza pohledávek po splatnosti společnosti XXX, a. s. a návrhy, kterými lze předcházet problematickým pohledávkám. Návrhy byly přestaveny podnikateli, který se k nim vyjádřil.

V první části, tedy teoretické části, byly charakterizovány důležité pojmy k vymáhání a zajištění pohledávek. Pohledávky byly rozebrány z různých hledisek, a to právního, účetního, daňového a ekonomického. Byl vysvětlen vznik a zánik pohledávek, instrumenty, které lze použít pro zajištění pohledávek a jejich vymáhání soudní i mimosoudní cestou. Dále bylo uvedeno účtování a daňové aspekty pohledávek. Na konci teoretické části byly vypočítány ekonomické ukazatele, pomocí kterých lze pohledávky analyzovat.

V analytické části byl představen podnikatel XXX, a. s. a byla provedena analýza současného stavu zajištění a vymáhání pohledávek. Za použití ekonomických ukazatelů byly podnikateli pohledávky zanalyzovány a poté se práce zaměřila na pohledávky z účetního a daňového hlediska.

V poslední části byly představeny vlastní návrhy řešení, jak by mohl podnikatel zlepšit nejen prevenci vzniku problematických pohledávek, ale také jejich zajištění a následné vymáhání. Tyto návrhy byly předloženy podnikateli, který je ohodnotil většinou kladně.

## LITERATURA

- [1] Obecně k závazkovému právu. Nový občanský zákoník [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/smluvni-pravo/obecne>
- [2] Zajištění a utvrzení dluhu. Nový občanský zákoník [online]. [cit. 2020-11-24]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/smluvni-pravo/konkretni-zmeny-v-obecne-casti/zajisteni-a-utvrzeni-dluhu>
- [3] NOVOTNÝ, Petr, Monika NOVOTNÁ, Petra BUDÍKOVÁ, Jitka IVIČIČOVÁ, Kristina KEDROŇOVÁ, Ilona ŠTROSOVÁ a Monika ŠTÝSOVÁ. Smluvní právo [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-11-25]. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0609-7.
- [4] KINDL, M. Zajištění a utvrzení dluhů. [cit. 2020-12-03] Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-291-5.
- [5] DOLEČEK, Marek. Pohledávky [online]. 2019 [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/pohledavky-ppbi/>
- [6] HINKE, Jana, Dana BÁRKOVÁ a Zdeněk HRUŠKA. Účetnictví 2: pokročilé aplikace [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016 [cit. 2020-12-03]. ISBN 978-80-247-4281-6.
- [7] MÜLLEROVÁ, Libuše, Michal ŠINDELÁŘ a Zdeněk HRUŠKA. Účetnictví, daně a audit v obchodních korporacích: pokročilé aplikace [online]. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2020-12-03]. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5806-0.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady [online]. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2020-12-07]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [9] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 3. února 2012
- [10] Justice [online]. [cit. 2020-12-28]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- [11] PODNIKATEL, Výroční zprávy z let 2016 až 2019 [cit. 2021-01-04]
- [12] PODNIKATEL, Zajištění pohledávek – osobní komunikace s manažerkou [cit. 2021-01-22]



- [13] PODNIKATEL, Vymáhání pohledávek – emailová komunikace s manažerkou [cit. 2021-01-22]
- [14] VYMÁHACÍ AGENTURA, emailová komunikace [cit. 2021-01-22]
- [15] ARES [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: [https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)
- [16] Centrální evidence exekucí [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.ceecr.cz/>
- [17] SAFIN INVEST s. r. o.: Ceník služeb [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.safin-invest.cz/cenik-sluzeb/>
- [18] Www.pohledavky.com: Ceník služeb [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.pohledavky.com/sluzby.htm#1>
- [19] Zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích ze dne 5. prosince 1991
- [20] Rozhodčí soud: Sazebník nákladů [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/sazebniky#vypocet>
- [21] PODNIKATEL, Vymáhání pohledávek – osobní komunikace s manažerkou [cit. 2021-03-08]
- [22] ŠIROKÝ, Jan. Tvoříme a publikujeme odborné texty. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [23] Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví ze dne 12. prosince 1991
- [24] Portál.Pohoda: Hospodářský rok [online]. [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/hospodarsky-rok/>
- [25] EXPOHLEDÁVKY: vymáhání pohledávek [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.expohledavky.cz/>
- [26] Expozitura pro mimosoudní vymáhání a dražby: vymáhání pohledávek [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://mimosoudni.cz/>
- [27] Sberbank: bankovní záruky [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.sberbank.cz/cs-cz/velke-firmy-a-korporace/trade-finance/bankovni-zaruka>
- [28] UniCredit Bank: bankovní záruky [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/en/podnikatele-a-mensi-firmy/uvery/bankovni-zaruky.html>
- [29] Česká spořitelna: bankovní záruky [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/financovani-obchodu>

- [30] Komerční banka: bankovní záruky [online]. [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/firmy-a-institute/produkty/uvery-a-financovani/sluzby-pro-obchod-a-export/bankovni-zaruka>
- [31] ŠILHÁN, Josef a Damian CZUDEK. Základy obchodního práva pro ekonomy [online]. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015 [cit. 2021-5-16]. ISBN ISBN978-80-248-3171-8.
- [32] JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha II. [cit. 2020-12-03] Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-46-5.
- [33] JIRSA, J. a kol. Občanské soudní řízení: soudcovský komentář podle stavu k 1. 4. 2014: Kniha V. [cit. 2020-12-03] Praha: Havlíček Brain Team, 2014. ISBN 978-80-87109-50-2.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	24
Graf 3.2: Pohledávky před a po splatnosti za rok končící 28. února 2017 (zdroj: vlastní zpracování dle [12]) .....	25
Graf 3.3: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2018 (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	26
Graf 3.4: Pohledávky před a po splatnosti z rok končící 28. února 2028 (zdroj: vlastní zpracování dle [12]) .....	27
Graf 3.5: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 28. února 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	28
Graf 3.6: Pohledávky před a po splatnosti za rok končící 28. února 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [12]) .....	29
Graf 3.7: Zaplacené a nezaplacené pohledávky za rok končící 29. února 2020 (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	30
Graf 3.8: Pohledávky před a po splatnosti 2019 (zdroj: vlastní zpracování dle [12]) ....	31
Graf 3.9: Pohledávky po splatnosti ve sledovaných letech (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	32
Graf 3.10: Předané pohledávky vymáhací společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle [14]) .....	33

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 3.1: Úspěšnost vymáhací společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle [14]) .....	33
Tabulka 3.2: Okamžitá likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11]).....	34
Tabulka 3.3: Pohotová likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	34

Tabulka 3.4: Běžná likvidita (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	35
Tabulka 3.5: Celková zadluženost (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	36
Tabulka 3.6: Doba splácení dluhů (zdroj: vlastní zpracování dle [11]).....	36
Tabulka 3.7: Doba obratu pohledávek (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	37
Tabulka 3.8: Doba obratu závazků (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	37
Tabulka 3.9: Odpisy pohledávek v jednotlivých letech (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	39
Tabulka 3.10: Opravné položky (v mil. Kč) (zdroj: vlastní zpracování dle [11]) .....	39
Tabulka 4.1: Ceník CEE (zdroj: vlastní zpracování dle [16]) .....	42
Tabulka 4.2: Poplatky vybraných bank poskytující bankovní záruku (zdroj: vlastní zpracování dle [27][28][29][30]) .....	44
Tabulka 4.3: Provize z výše pohledávky - SAFIN INVEST s. r. o. (zdroj: vlastní zpracování dle [17]) .....	45
Tabulka 4.4: Provize z vymožené částky - Pavel Krbec (zdroj: vlastní zpracování dle [18]) .....	46
Tabulka 4.5: Poplatky za soudní řízení dle občanského soudního řádu (zdroj: vlastní zpracování dle [19]) .....	47
Tabulka 4.6: Poplatky za rozhodčí řízení pro Rozhodčí soud při Hospodářské komoře a Agrární komoře České republiky (zdroj: vlastní zpracování dle [20]) ...	48
Tabulka 4.7: Srovnání nákladů (zdroj: vlastní zpracování dle [19][20]).....	49